
Diplomarbeit

8. Semester

Rene Krall

Nachhaltigkeit im Service

Mittweida, 25.07.2012

Diplomarbeit 8. Semester

Nachhaltigkeit im Service

Autor:

Rene Krall

Studiengang:

Mechatronik

Seminargruppe:

MBGraz10

Erstprüfer:

Prof. Dr.-Ing. Gerhard Gebhardt

Zweitprüfer:

DI(FH) Reiter Hannes, MA

Einreichung:

25. Juli 2012

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, September 2012

Bibliografische Angaben:

Krall Rene:

Nachhaltigkeit im Service – Kundenbindung im Gegensatz zu Umweltschutz anhand der ITIL V3 Prozesse –2012 – 92, S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), University of Applied Sciences,

Fakultät Maschinenbau, Diplomarbeit 8. Semester, 2012

Referat

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Gegenüberstellung von den nachhaltigen Zielen eines Serviceaufbaus und dem immer wichtiger werdenden Umweltschutz. Da diese Ziele und Vorgaben einen Zielkonflikt darstellen ist eine klare Festlegung eine Gradwanderung zwischen Gewinnoptimierung und Ökologie. Das Hauptziel ist aber, dass die Beschreibungen anhand einer Optimierung der Prozesse in der Serviceabteilung von Knapp Systemintegration GmbH erläutert werden. Fokus hierbei liegt auf der Anpassung der vorhandenen Arbeitsweisen an die ITIL V3 Prozesse. Es wird anhand von praktischen Arbeitsweisen eine Harmonisierung zwischen unternehmerischen und ökologischen Zielen erläutert. Ebenfalls werden die bestehenden Prozesse innerhalb des Unternehmens analysiert und in Übereinkunft mit den ITIL Vorgaben geprüft. Im Zuge dessen werden Möglichkeiten aufgezeigt, diese Prozesse hinsichtlich ITIL anzupassen und zu adaptieren. Ziel dieser Anpassungen ist es, nach Möglichkeiten zu suchen, um die Kundenbeziehungen nachhaltiger auszurichten, mit dem positiven Nebeneffekt damit auch die Anlagenverfügbarkeit kundenseitig zu steigern.

Hierfür werden zunächst im theoretischen Teil die Begriffe: Nachhaltigkeit, IT-Service Management und ITIL genauer diskutiert. Es werden bestehende Standards aufgezeigt und Alternativen dargelegt. Danach werden im praktischen Teil die Analyse der Prozesse und deren Umsetzung innerhalb der Aufgabenstellung definiert. Es wird ein Modell entwickelt, wie man anhand der Nutzung von modernen und mittlerweile als de facto geltenden Prozessen eine nachhaltige Kundenbeziehung aufbauen kann. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst sowie Empfehlungen zur Umsetzung formuliert.

Inhaltsverzeichnis

Bibliografische Angaben:.....	iii
Referat.....	iii
Inhaltsverzeichnis	iv
Literaturverzeichnis	vi
Abbildungsverzeichnis	viii
Tabellenverzeichnis	viii
Abkürzungsverzeichnis	ix
Allgemeines.....	10
Danksagung.....	10
EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG	10
Nachhaltigkeit im Service	11
1. Einleitung.....	11
1.1. Einführung.....	11
1.2. Historische Entwicklung.....	11
1.3. Problemstellung und Ausgangssituation	13
1.4. Stand der Wissenschaft	14
1.5. Ziele der Diplomarbeit	16
1.6. Erarbeitung der Aufgabenstellung.....	16
1.7. Aufbau der Diplomarbeit	18
2. Das Unternehmen Knapp	19
2.1. Firmenprofil	19
2.1.1. Produktpalette	20
2.1.2. Abteilung Customer Service	21
3. IT Service Management.....	24
3.1. Allgemeine Betrachtung	24
3.2. Einführung und Einsatz von IT – Service Management	26
4. Definitionen/ IT – Service Management Module.....	29
4.1. Nachhaltigkeit	29
4.2. Stufen der Nachhaltigkeit	29
4.2.1. Schwache Nachhaltigkeit	29
4.2.2. Starke Nachhaltigkeit	29
4.3. ITIL.....	30

4.4.	TOGAF	32
4.5.	ISO 20000	36
4.6.	COBIT.....	37
5.	Traditionelle IT-Organisationen und ITIL.....	42
5.1.	Traditionelle Organisation	42
5.1.1.	Service Themen und Serviceverträge aus der Hauptprojektphase.....	43
5.2.	Ausrichtung der IT-Organisation nach ITIL	43
6.	Kundenbindung	46
6.1.	Anforderungen an das IT – Management.....	48
6.2.	Tiefe und Ausrichtung von Nachhaltigkeitsprozessen.....	49
6.3.	Kurze Erläuterung: Nachhaltigkeit und Umweltschutz.....	50
7.	Analyse von ITIL Prozessen.....	54
7.1.	Service Strategy	54
7.2.	Service Design	56
7.3.	Service Transition.....	58
7.4.	Service Operation	59
7.5.	Continual Service Improvement	62
8.	Entwicklung einer Bewertungsmatrix auf Basis von ITIL und Umfragewerten.....	64
8.1.	Bewertung des Prozessreifegrades.....	65
8.2.	Empfehlung zur Vertiefung von ITIL V3	68
8.3.	Geschäftsprozessbewertung	71
8.4.	Vergleich, Bewertung und Empfehlung.....	73
9.	Zusammenfassung.....	74
I.	Anhang A	75
II.	Anhang B.....	89

Literaturverzeichnis

(TIB), T. I. (2009). *Deutsche Zentrale Fachbibliothek für Technik*. Abgerufen am 09. Juni 2012 von <http://www.tib-hannover.de/de/>

Alexander, S. (kein Datum). *Informationsflut - Die Datenverwaltung steht vor historischen Herausforderungen*. Abgerufen am 28. Mai 2012 von <http://www.computerwoche.de/software/bi-ecm/591899/index.html>

Andenmatten, M. (2008). *ISO 20000: Praxishandbuch für Servicemanagement in IT - Governance*. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.

Andenmatten, M. (2010). *IT-Services Steuern mit ITIL: Prüfungsvorbereitung zur ITIL V3 Qualifikation*. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.

C., S., & K., Z. (2008). *ITIL (r) - Informatik im Fokus*. Berlin: Springer Verlag.

Deutscher Bundestag, 1. W.-K.-H. (12. Juni 2002). *Bundestag.de*. Abgerufen am 07. Juni 2012 von <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/13/112/1311200.pdf>

GmbH, K. S. (2010). *Knapp Systemintegration GmbH Intranet*. Abgerufen am 12. Juli 2012

GmbH, K. S. (2010). *QM - Qualitätsmanagementhandbuch Knapp Systemintegration GmbH*. . Internes Qualitätsmanagenthandbuch: KSI.

Göldner, A. (2006). *IT Governance in der Praxis. 2. Auflage*. Berlin: Springer Verlag.

Institute, I. G. (2003). *IT Governance für Geschäftsführer und Vorstände. 2. Ausgabe* . KPMG.

ISACA, I. (2008). *ITIL - COBIT Mapping, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der IT - Standards*. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.

ISO. (kein Datum). <http://www.iso.org>. Abgerufen am 01. Juni 2012 von http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=45991

IT Process Maps GbR. (2006-2012). Abgerufen am 07. Juni 2012 von IT-Processmaps: http://wiki.de.it-processmaps.com/index.php/ISO_20000#ISO-20000-ITIL-Hinweis

ITGI. (2006). *IT Governance Global Status Report 2006*. Rolling Meadows, IL 60008 USA: IT Governance Institute.

ITGI. (2005-2012). *IT Governance in practise, Insight from leading CIOs*. Abgerufen am 09. Juni 2012 von <http://www.pwc.com/ca/en/technology-consulting/technology-advisory/information-technology-governance.jhtml>

Kaack, D. J. (2012). <http://www.mittelstandswiki.de>. Abgerufen am 20. 06 2012 von <http://www.mittelstandswiki.de/wissen/Kundenbindungsinstrumente>

Knapp AG. (kein Datum). www.knapp.com. Abgerufen am 01. Mai 2012 von <http://www.knapp.com>

Kostka, C., & Mönch, A. (2006). *"Change Management - 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen"*. München: Hanser.

Läpple, V. (2008). *Einführung in die Festigkeitslehre, Lehr- und Übungsbuch*. Wiesbaden: Vieweg und Teubner.

Olbrich, A. (2008). *ITIL kompakt und verständlich*. Wiesbaden: Vieweg und Teubner.

Raad Research GmbH. (Mai 2008). <http://www.itsmf.de/fileadmin/bilder/News/Studie%20kurz.pdf>. Abgerufen am 28. Juni 2012 von <http://www.itsmf.de>

Scholl, A. (2009). *Die Befragung; 2. Auflage*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

The Open Group. (2010). *TOGAF TM Version 9 - Ein Pocket Guide*. Van Haren Publishing.

Zarnekow, R. (2005). *Serviceorientiertes IT-Management - ITIL Best Practises und Fallstudien*. Berlin: Springer Verlag.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ausschnitt aus Bestandteilen der IT-Governance	14
Abbildung 2: Veröffentlichungen IT Governance Framework.....	15
Abbildung 3: Vorgehensweise bei der Erfüllung der Arbeit	17
Abbildung 4: Organigramm im Tagesgeschäft.....	22
Abbildung 5: Organigramm inkl. Projektstätigkeit.....	23
Abbildung 6: Zusammenhang traditionelles und serviceorientiertes IT-Management	25
Abbildung 7: Einsatzstatus von IT-Service - Managementprozessen	27
Abbildung 8: Gründe für die Einführung von ITSM	27
Abbildung 9: Ergebnisse nach Einführung von ITSM	28
Abbildung 10: ITIL - Prozessmodell.....	31
Abbildung 11: TOGAF Inhaltsübersicht.....	34
Abbildung 12: Der ADM Zyklus	35
Abbildung 13: COBIT Würfel	38
Abbildung 14: Stärken - Schwächen - Profil COBIT	40
Abbildung 15: Stärken - Schwächen - Profil ITIL	41
Abbildung 16: traditionelle IT-Organisation	43
Abbildung 17: IT Organisation nach ITIL	44
Abbildung 18: Dimensionen der Kundenbeziehungen	48
Abbildung 19: Zielsystem von KNAPP	55
Abbildung 20: Kunden- bzw. Serviceprozess KSI	56
Abbildung 21: Struktur Service Operation.....	61
Abbildung 22: Vom theoretischen Konzept zur empirischen Variable	64
Abbildung 23: Grafische Darstellung Prozessreife	67
Abbildung 24: Continual Service Improvement Modell	69
Abbildung 25: Durchführung Qualitätssicherungsgruppen.....	70
Abbildung 26: Geschäftsprozessbewertung	72

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Struktur des TOGAF Dokuments	33
Tabelle 2: Architekturtypen innerhalb von TOGAF	33
Tabelle 3: ISO 20000 Anforderungen und ihre Entsprechung in ITIL V3 Prozessen.....	36
Tabelle 4: Unterschiede in Detaillierungsgrad und Prozesstiefe zw. ITIL und COBIT.....	41
Tabelle 5: Ergebnisse aus Bewertung des Reifegrades der Prozesse	66
Tabelle 6: Geschäftsprozessbewertung.....	71

Abkürzungsverzeichnis

ISO	International Organisation for Standardisation
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
ITIL®	IT Infrastructure Library
	Control Objectives for Information and Related
COBIT	Technology
TOGAF	The Open Group Architecture Framework
	Qualitätsmanagement Programm für die
TickIT	Softwareentwicklung
CMMI	Capability Maturity Model Integration
KSI	Knapp Systemintegration GmbH
KiSoft®	Knapp Intelligent Software
Mgt	Management
ITSM	IT – Service Management
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
	US Department of Defense Architecture
	Framework für technisches
TAFIM	Informationsmanagement
ADM	Architecture Development Method
ITGI	IT Governance Institute
OSR	Order Storage & Retrieval
AKL	Automatisches Kleinteilelager
RBG	Regalbediengerät
CS	Customer Service
CC	Customer Care (Manager)
GF	Geschäftsführung
AL-CC	Abteilungsleitung Customer Care
BL	Bereichsleitung
Sek	Sekretariat
PI	Project Implementation
PC	Procurement
DRL	Dienstreiselogistik
BCS	Bereich Customer Service
FIBU	Finanzbuchhaltung
BSC	Balanced Scorecard
	Central Computer and Telecommunication
CCTA	Agency
itSMF	IT Service Management Forum
ISACF	Information Systems Audit and Control Forum
etc.	et cetera
u.	und

Allgemeines

Danksagung

Ich möchte mich anfangs bei allen Personen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Diplomarbeit unterstützt haben, die Geduld aufgebracht haben und vor allem durch Korrekturlesungen bzw. Hinweise die zeitweilige „Betriebsblindheit“ im Keim erstickt haben.

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer andern Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Gai, am 25. Juli 2012

Nachhaltigkeit im Service

1. Einleitung

1.1. Einführung

Eine nachhaltige Entwicklung wird in der Betriebswirtschaftslehre durch die Gleichbehandlung von ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielen definiert. Diese Ziele setzen die Gesellschaft und damit die Unternehmen vor neue Problemstellungen, die ohne Maßnahmen, die diese Ziele berücksichtigen, nicht bewältigbar werden. Die Gründe für die neuen Problemstellungen sind nicht nur in ökologischen Aspekten verankert. Vielmehr werden durch die sich veränderte Wirtschaft neue Prozesse gefordert, die für das Fortbestehen gegenwärtiger Strukturen maßgeblich sind. Die Volkswirtschaften haben erkannt, wie man Konjunkturzyklen bewältigen kann, jedoch spielen globale Anforderungen eine immer stärkere Rolle; eine isolierte Berücksichtigung der nationalen Wirtschaft ist nicht ausreichend. Vor allem das enorme Wirtschaftswachstum einiger ostasiatischer Staaten und die zunehmende Internationalisierung der Konzerne stellen eine Herausforderung im Hinblick auf die nachhaltige Entwicklung von konzerninternen Zielen dar.

Ein weiterer wichtiger Punkt in den nachhaltigen Wirtschaftsbetrachtungen ist ohne Zweifel der ökologische Aspekt. Die ungehemmte Nutzung von ökologischen Ressourcen ruft bereits jetzt klimatische Veränderungen hervor. Die Industrialisierung von ehemaligen Schwellenländern spiegelt sich bereits in Wirkungsgrad und Häufigkeit von Naturkatastrophen und den sich immer stärker ändernden Klimabedingungen wider.

Im Rahmen dieser Arbeit wird auf die Anforderungen nationaler und internationaler Kunden, die an das Unternehmen Knapp Systemintegration GmbH (folgend kurz KNAPP) gestellt werden, konkret eingegangen. Daraus folgend wird ebenso erläutert, welche Maßnahmen von KNAPP ergriffen werden, um diesen gerecht zu werden. Hier wird vor allem auf die ITIL¹ Prozesse eingegangen, da diese Vorgaben bzw. Arbeitsweisen gerade Einzug finden.

1.2. Historische Entwicklung

In den vergangenen zwei Jahrzehnten entwickelte sich aus der Notwendigkeit bzw. aus der steigenden Anforderung nach alternativen Ansätzen im Servicebereich eine Vielzahl von Qualitätsstandards und Managementsystemen. Es wurde stetig an deren Erweiterung bzw. der Möglichkeit der übergreifenden betrieblichen Nutzung solcher Regelsysteme gearbeitet. Mittlerweile werden von Seiten der Normierungs- und Regulierungsinstitutionen Unternehmensprozesse in zahlreichen Normen und Prozessmodellen definiert und beschrieben. Die 9000er Normenreihe ist an diesem Punkt als Beispiel aufzuzählen. Darin

¹IT Infrastructure Library.

werden die Qualitätsstandards der ISO² angeführt, welche Normen und Regelwerke für Qualitätsmanagementsysteme festlegen. Themenbezogen ist hier sicherlich noch das Managementsystem EMAS³ anzuführen, in welchem der Bereich Umweltmanagement abgedeckt ist.

Die Einführung solcher Managementsysteme bedarf mehrerer Teilschritte, welche zuletzt in einer Wertsteigerung des Unternehmens münden sollen. Primär gilt es hier die Zieldefinitionen zu treffen, die nach Umsetzung IST-Analysen unterzogen werden müssen. Der aufwendigste Teil besteht nun darin, anhand der gewonnenen Informationen ein geeignetes Regelwerk zu finden, das sowohl den Zielvorgaben als auch der Umsetzung nach dem Kosten/Nutzen Prinzip entspricht. Um das System einer ständigen Verbesserung zu unterziehen, gilt es geeignete Messgrößen zu finden, um die Prozesse zu überwachen und damit die Möglichkeit zu schaffen um regulierend einzugreifen.

In der Vergangenheit wurde bei einem Großteil der Systeme das Hauptaugenmerk auf Pre-Sales-Prozesse wie Beschaffung und Produktion gelegt. Da am Markt der Trend zu Outsourcing stagniert, aber dennoch auf sehr hohem Niveau steht, spielt mittlerweile die Definition und Entwicklung von Standards für After-Sales oder Serviceprozesse eine immer stärker werdende Rolle. Die vorliegende Arbeit behandelt Themen, die speziell auf die Nutzung von IT-Systemen zur Servicetätigkeit eingehen.

Aufgrund der hohen Nachfrage und der mittlerweile auch hohen Notwendigkeit wurden in den vergangenen Jahren mehrere Systeme entwickelt, die speziell die Kunden – Lieferanten Beziehung genauer definieren und normieren. Es wird dadurch ein kundenorientiertes und zielstrebiges Management ermöglicht.

Mit den nun aufgestellten Vorgaben und Problemstellungen behandelt diese Arbeit allgemein die drei folgenden Hauptthemengebiete und deren Zusammenhänge:

- Das Unternehmen KNAPP
- IT-Service Management Tools in Folge ITSM genannt, hier speziell den stärksten Vertreter ITIL
- Den Begriff Nachhaltigkeit und deren Anwendungsmöglichkeit im Sinne der Kundenbindung und ebenso im Sinne der Umweltaspekte

²International Organisation of Standardisation.

³Eco Management and Audit Scheme.

1.3. Problemstellung und Ausgangssituation

Das Unternehmen KNAPP, mit Sitz in Leoben, versteht sich als Systemintegrator. Ziel dieser Vorgabe ist es, Logistiklösungen nach den individuellen Vorstellungen des Kunden zu installieren. Dies kann der Ausbau von bestehenden Komponenten sein, oder aber auch die Umsetzung von Projekten, die von Beginn an in der Planung von KNAPP liegt. Es wird dazu die Anlage mit den Eckdaten einer gewünschten Durchsatzmenge projiziert und nach der Umsetzung an den Bereich des Customer Service übergeben. In dieser Abteilung werden die laufende Betreuung und damit einhergehend Service-, Wartungs- und Updateleistungen angeboten. Zu diesem Zweck ist die Abteilung Customer Service in zwei Gruppen unterteilt. Einerseits die laufende Kundenbetreuung (Customer Care) und andererseits der Betrieb einer Hotline mit der Möglichkeit, kleinere Projekte Abteilungsintern abzuwickeln (Customer Support & Projects). Die Kunden melden ihre Probleme und Änderungswünsche in dieser Abteilung. Hierbei kann auf beinahe alle Anfragen des Kunden rasch reagiert werden, da die Abteilung ein Unternehmen im Unternehmen bildet. Es sind dies kleine Nachbildungen der vorhandenen Fachabteilungen. Es kann somit auf jede Anfrage Bereichsintern reagiert werden.

Die eingehenden Anfragen oder Probleme werden via SharePoint erfasst, kategorisiert, dokumentiert und danach entsprechend bearbeitet. In diesem Bereich möchte das Unternehmen die Prozesse Richtung ITIL ausrichten. Im Speziellen werden die Verbesserung der Serviceprozesse und insbesondere die Nachhaltigkeit der Kundenbindung angestrebt. Mit den derzeitig vorhandenen Prozessen ist die Bearbeitung zwar auch möglich, jedoch wird hier hauptsächlich auf die Auswertung bzw. die Fehlerbehebung Wert gelegt. Durch eine größere Transparenz in Richtung des Kunden und die Anwendung der ITIL Prozesse kann hier eine wesentliche Anhebung der nachhaltigen Kundenbindung erzielt werden.

In den folgenden Schritten muss nun das Potenzial erarbeitet werden, dass in der Einführung eines solchen Standards steckt. Weiters gilt es die Ansätze dieses Standards aufzuarbeiten und diese mit möglichen Alternativen zu vergleichen.

Vor der Formulierung der Einzelziele dieser Arbeit wird der Stand der Wissenschaft anhand einer Darlegung von Veröffentlichungen im Bereich ITSM durchgeführt.

1.4. Stand der Wissenschaft

Um die quantitative Analyse durchzuführen wurden die zurzeit am häufigsten eingesetzten Regelwerke im Bereich ITSM ermittelt. Die folgende Grafik zeigt die am häufigsten eingesetzten Standards zum Thema ITSM. Es wurde eine Vorauswahl getroffen, die sich zum größten Anteil mit dem Thema Kundenservice beschäftigen. Die Abbildung stellt eine reine Übersicht dar, da eine genaue Beschreibung erst im Kapitel 4 erfolgt.

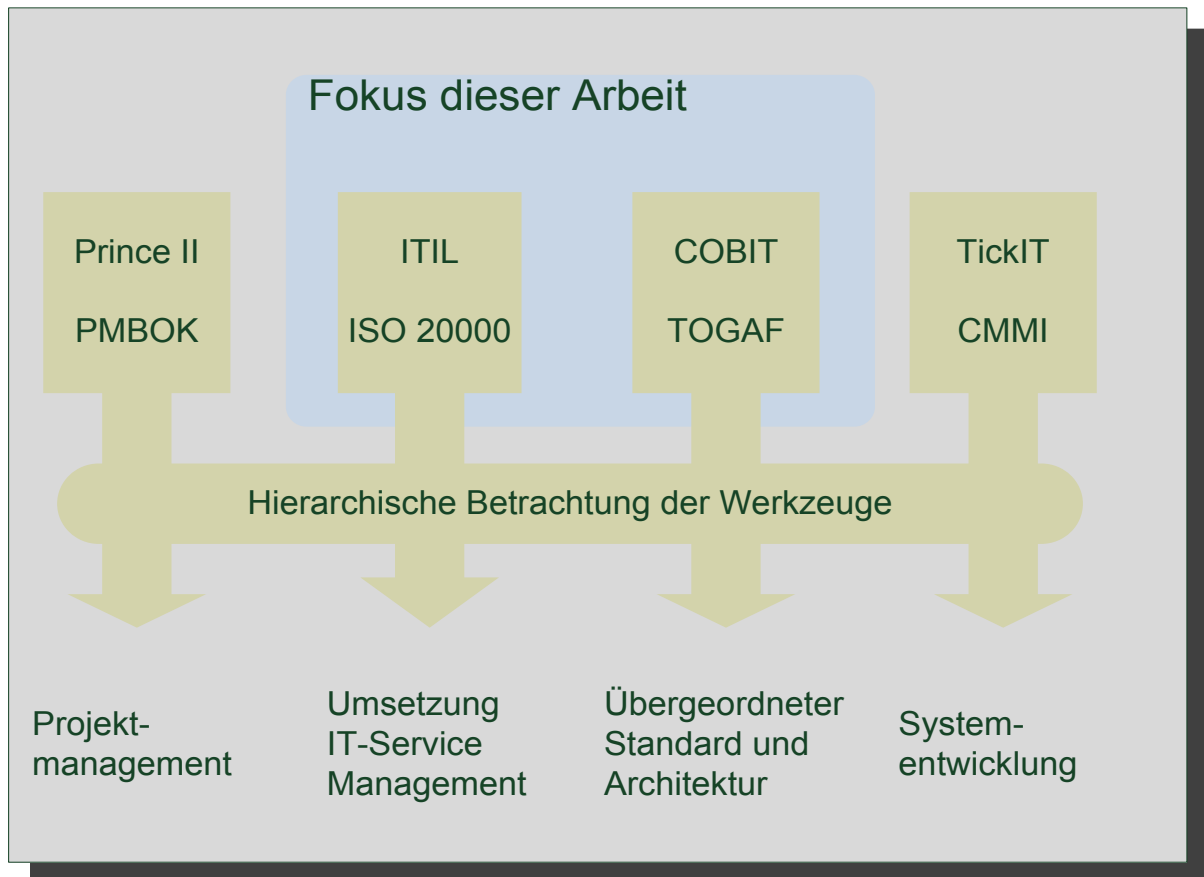


Abbildung 1: Ausschnitt aus Bestandteilen der IT-Governance⁴

Es wurden zunächst - anhand von Recherchen - die gängigsten Modelle bestimmt. Hierfür wurde die technische Informationsbibliothek nach den Schlagwörtern bzw. Suchbegriffen abgefragt⁵. Ergebnis war eine quantitative Aufstellung der Veröffentlichungen zu den jeweiligen Themen. Diese Modelle gelten zurzeit de facto als Standard bei der Umsetzung von IT Service Themen.

Die Entwicklung, gemessen anhand der Veröffentlichungen der letzten Jahre, zeigt einen eindeutigen Trend. Es wurde erkannt, dass der Servicebereich lange vernachlässigt wurde und es als Usus galt, dies mit unternehmensüblichen Standards abzuarbeiten.

⁴Vgl. IT – Governance in der Praxis, Göldner A., S. 22ff.

⁵Vgl. Deutsche Zentrale Fachbibliothek für Technik.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Anzahl der Veröffentlichungen zu den jeweiligen Themen.

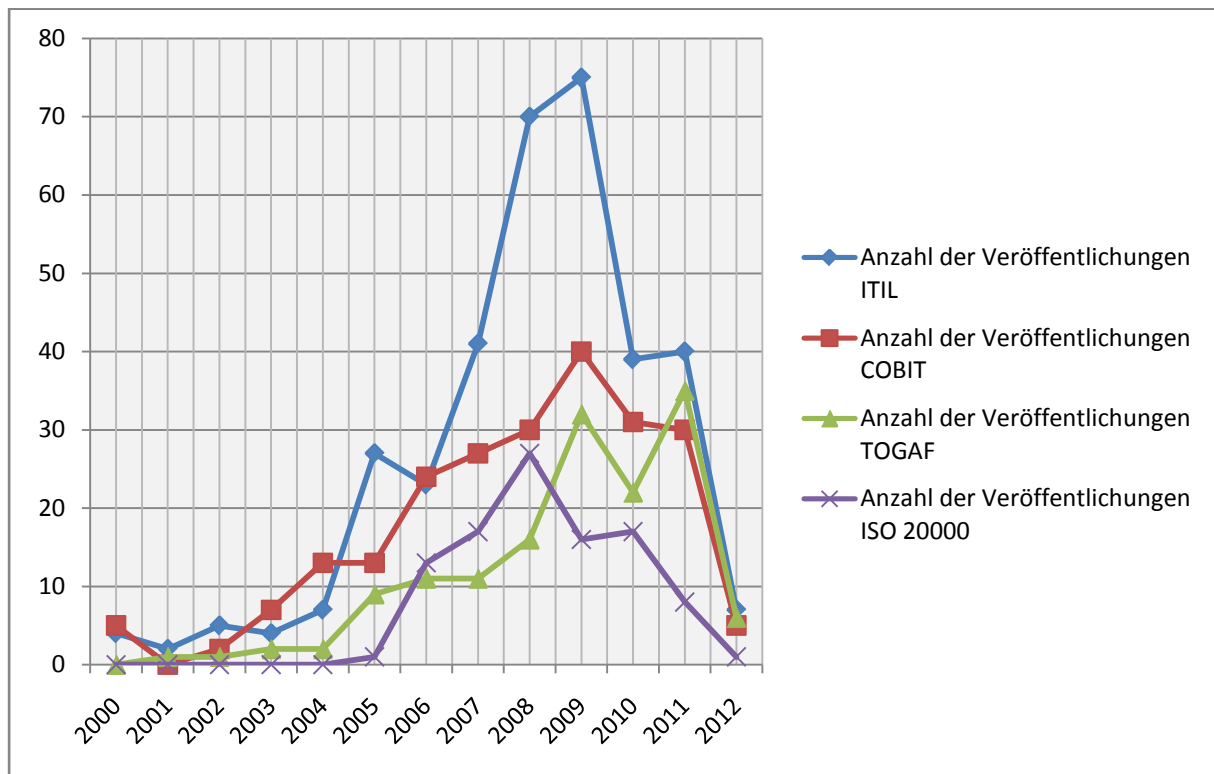


Abbildung 2: Veröffentlichungen IT Governance Framework⁶

In dieser Grafik ist zu erkennen, dass ab den Jahren 2003/04 eine Steigerung der Veröffentlichungen erfolgte. Im Jahr 2009 sind generell zu den vier behandelten Themen die meisten Veröffentlichungen verzeichnet worden. Markant ist auf jeden Fall, dass die Publikationen zu ITIL beinahe doppelt so hoch waren, als von anderen IT-Governance Frameworks. Ab dem Jahr 2009 zeigt der Trend der Publikationen abwärts, was jedoch dadurch bedingt ist, dass die Doktor-, Master-, Diplom- und Bachelorarbeiten in dieser Grafik nicht berücksichtigt wurden. Die Anzahl der über dieses Thema verfassten Arbeiten steigt seit in etwa diesem Zeitraum stetig an. Grund dafür ist, dass diese Prozesse in immer mehr mittelständischen Betrieben Einzug finden. Daraus ergibt sich der Schluss, dass ebenso die Umsetzung durch diverse wissenschaftliche Arbeiten unterstützt bzw. realisiert wird. Dieser Trend untermauert die Bedeutung der wissenschaftlichen Bearbeitung dieses Themas im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit.

Da die Problemstellungen nun definiert sind und die wissenschaftlichen Rahmenbedingungen gefunden wurden, werden im nächsten Schritt die Ziele der Arbeit formuliert.

⁶ Eigene Darstellung
Stand der Wissenschaft

1.5. Ziele der Diplomarbeit

Im Rahmen der Tätigkeit des Autors dieser Arbeit innerhalb des Unternehmens KNAPP bzw. der Customer Service Abteilung wurden die Ziele dieser Diplomarbeit anhand von Beobachtungen und Analysen definiert.

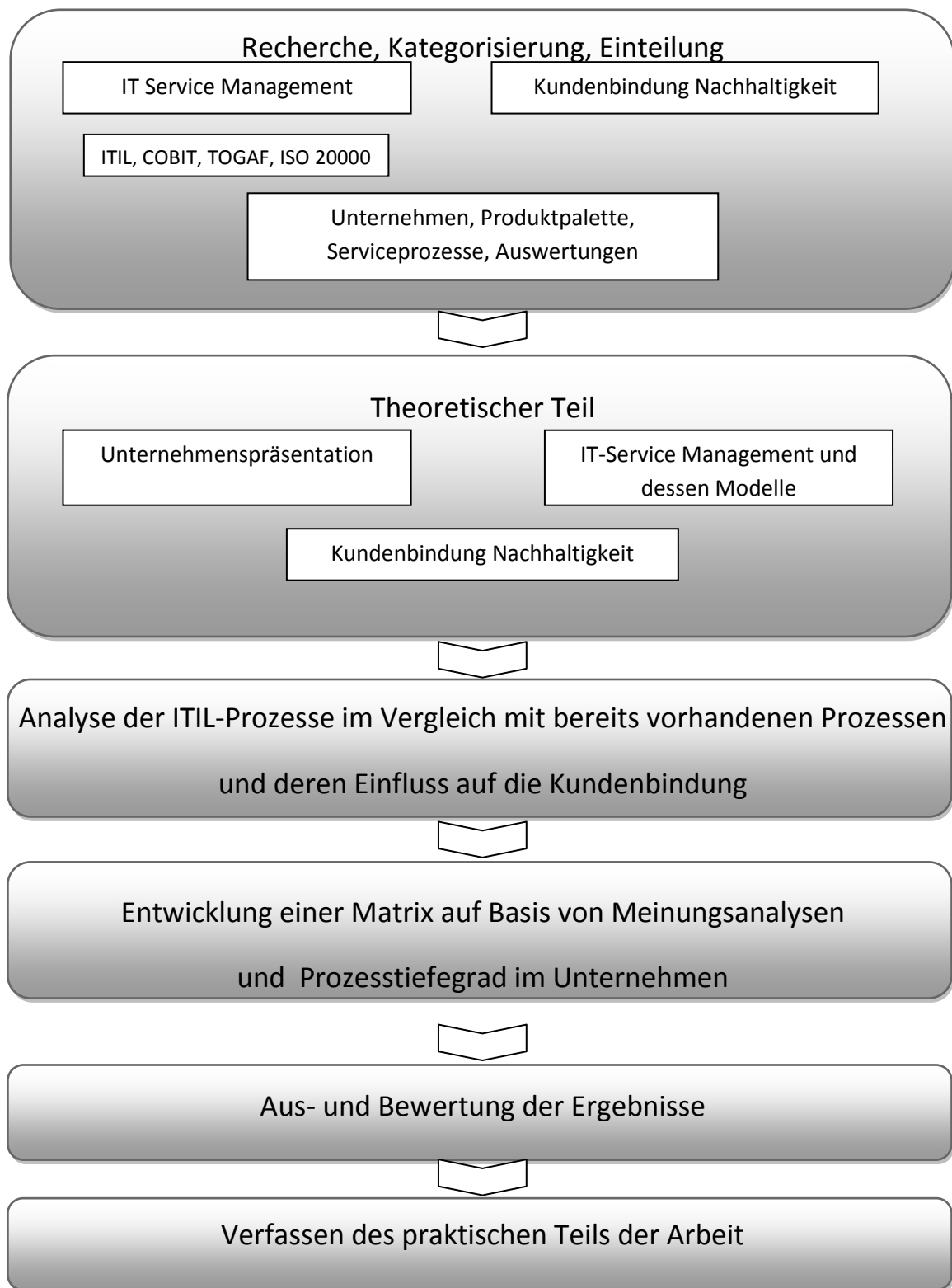
Die Ziele bestehen aus einem theoretischen und einem praktischen Teil, die wie folgt kategorisiert werden können.

- Theorie
 - Grundsätzliche Begriffsdefinition
 - Darstellung und Vergleich der bestehenden Systeme mit besonderem Augenmerk auf ITIL
 - Analyse des Begriffes der Nachhaltigkeit
- Praxis
 - Durchführung einer IST-Analyse der bereits vorhandenen ITIL Prozessverfahren innerhalb des Unternehmens.
 - Prüfung der Prozesse, insbesondere deren Einfluss auf die Nachhaltigkeit.
 - Durchführung einer Analyse, ob und inwieweit es machbar ist, mittels ITIL eine messbare Verbesserung der gesetzten Ziele zu erreichen.
 - Entwicklung eines Modells auf Basis der ITIL Prozesse mit dem Ziel einer nachhaltigeren Bindung an das Unternehmen.
Die Unternehmen müssen also ihre Kunden motivieren, indem sie ihre Bedürfnisse erkennen und auf diese entsprechend eingehen.

1.6. Erarbeitung der Aufgabenstellung

Es wird eine Basis geschaffen bzw. eine Vorgehensweise entwickelt, um die formulierten Forschungsfragen bzw. die Zielvorgaben zu erfüllen.

Die nachfolgende Abbildung soll die einzelnen Bearbeitungsschritte verdeutlichen - vor allem deren Bezug zu den Hauptthemengebieten.



Legende:

Tätigkeit

Themengebiet

Abbildung 3: Vorgehensweise bei der Erfüllung der Arbeit⁷

⁷ Eigene Darstellung
Erarbeitung der Aufgabenstellung

1.7. Aufbau der Diplomarbeit

Im folgenden Kapitel wird das Unternehmen KNAPP, die als Tochter der Unternehmensgruppe agiert, die aktuelle Produktpalette sowie die Abteilung Customer Service vorgestellt und beschrieben. Es werden des Weiteren die Begriffsdefinitionen getroffen, um für Klarheit in der Verwendung dieser zu sorgen.

Daran anschließend erfolgt in den Kapiteln ITSM und Nachhaltigkeit die theoretische Erörterung zu den entsprechenden Fragestellungen. Hierzu werden verschiedene Ansätze diskutiert, die danach zu grundlegenden Annahmen führen sollen.

Im praktischen Teil der Arbeit werden die ITIL Prozesse analysiert und danach je Kapitel zunächst der entsprechende ITIL-Prozess näher beschrieben. Es wird anhand einer IST-Studie der aktuelle Prozess dargelegt. Dies wird zu einer möglichen SOLL-Beschreibung des Prozesses führen. Hierzu wird der Prozess hinsichtlich seiner möglichen Optimierung geprüft, die in einer Steigerung der nachhaltigen Kundenbindung ufern soll.

Es wird des Weiteren im darauffolgenden Kapitel die Erörterung anhand von unternehmensinternen Umfragen und Prozessbestimmungen erfolgen, die auf Basis von ITIL-Ansätzen und Kundenbindungen beschrieben werden. Hier werden die bestehenden Daten und Auswertungen analysiert. Danach erfolgt die Aufstellung eines Modells hinsichtlich der Zielvorgaben inklusive entsprechender Bewertungen und Weiterentwicklungen.

Abschließend werde ich die Kapitel zusammenfassen und die einzelnen Lösungsvorschläge komprimiert wiedergeben. Es werden etwaige Empfehlungen hinsichtlich Umsetzung und Vorgehensweise diskutiert.

2. Das Unternehmen Knapp

Dieses Kapitel dient der Vorstellung des Unternehmens Knapp Systemintegration GmbH sowie dessen Muttergesellschaft Knapp AG. Hierzu werden das Unternehmensprofil sowie eine kurze Darstellung der Produktpalette präsentiert. Dadurch sollen die Zusammenhänge im Umfeld des Unternehmens hergestellt werden. Zu guter Letzt wird auf den Kern der Beschreibung eingegangen. Es wird die Abteilung Customer Service beschrieben, die sich mit den Inhalten dieser Arbeit deckt.

2.1. Firmenprofil

Knapp AG⁸

Die Knapp AG zählt im internationalen Vergleich zu den führenden Anbietern im Bereich Intralogistiklösungen. Die KNAPP Gruppe mit Sitz in Hart bei Graz, Österreich, zählt mit ihren Vertriebs- und Service-Niederlassungen in 26 Ländern weltweit zu den führenden Unternehmen auf dem Gebiet der Lagerlogistik und Lagerautomation. Als „Solution Provider“ liefert KNAPP alles von der Entwicklung über die Inbetriebnahme bis zur umfassenden Nachbetreuung für die Neugestaltung oder Modernisierung von Distributionslagern im Handel und in der Produktion:

- Komplette Materialfluss-Systeme
- Lagerlogistik-Software (Materialflussteuerung, Lagerverwaltung, Leitstand & Visualisierung)
- Fördertechnik, Handling Systeme und Sorterlösungen
- Automatische und manuelle Kommissionier Systeme
- Ware-zur-Person Lösungen mit OSR⁹-Shuttle und SPEEDER Technologie
- Automatische Lagersysteme wie AKL¹⁰ und RBG¹¹

KNAPP entwickelt mit über 400 Software-Ingenieuren Best-of-Class Software-Lösungen im Logistik Bereich und bietet mit 2.500 Mitarbeitern weltweit optimalen Service für seine Kunden.

Mit mehreren Tochterunternehmen werden hier gezielt Spezialisierungen zugekauft bzw. betrieben. Eines dieser Tochterunternehmen ist die Knapp Systemintegration GmbH, die wie der Name verrät auf die Implementierung in bestehende Systeme spezialisiert ist. Des Weiteren sei hier noch Dürkopp Fördertechnik GmbH als Hängefördertechnik-Spezialist genannt.

⁸ Quelle: Knapp AG; www.knapp.com.

⁹ Order Storage & Retrieval.

¹⁰ Automatisches Kleinteilelager.

¹¹ Regalbediengerät.

Knapp Systemintegration GmbH¹²

Das Unternehmen Knapp Systemintegration GmbH, mit Sitz in Leoben, ist ein Unternehmen der Knapp Gruppe. Es wurde als Automatisierungsspezialist ehem. ATIS GmbH vor einigen Jahren von der Knapp Gruppe übernommen und stetig ausgebaut. Gegründet wurde ATIS 1988 und der Anschluss an die Knapp Gruppe erfolgte 1995.

Das Unternehmen gilt als Spezialist für ganzheitliche Logistiklösungen im komplexen und hochautomatisierten Lagerbereich. Es werden hier nunmehr ganzheitliche Systeme bzw. auch die Anbindung an vorhandene Host-Systeme (SAP, Infor, Oracle, Microsoft, Sage, IFS und Agresso) realisiert. Hierbei tritt Knapp als Systemintegrator oder auch als Generalunternehmer auf.

2.1.1.Produktpalette¹³

Die im Angebot von der Knapp AG befindlichen Produkte erstrecken sich über mehrere Teilbereiche. Es ist dies begonnen bei typischen Lagerprozessen über damit verbundene Technologien und Softwareanwendungen bis hin zu branchenspezifischen Gesamtlösungen und eigenen Support- und Servicedienstleistungen. Die Aufstellung des Unternehmens ist somit strukturiert und breit. Die nachfolgende Aufzählung stellt einen Überblick über die aktuelle Produktpalette des Unternehmens dar.

- Lagerprozesse
 - Wareneingang und Lagerung
 - Auftragsstart
 - Kommissionierung
 - Versandvorbereitung und Versand
 - Fördern und Sortieren
 - Software
- Technologien
 - Lagerlogistik Software
 - Lagersteuerung (KiSoft[®]WMS – Warehouse Management System)
 - Materialflusssteuerung (KiSoft[®]WCS – Warehouse Control System)
 - Supply Chain Execution
 - Workforce Management
 - Management Information
 - Visualisierung
- Kommissioniersysteme

¹² Knapp AG; www.knapp.com.

¹³ Knapp AG; www.knapp.com.

- Automatische Systeme
- Halbautomatische Systeme
- Manuelle Systeme
- Fördersysteme
 - Behälterfördertechnik (Knapp AG, KSI)
 - Palettenfördertechnik (Knapp Moving)
 - Hängefördertechnik (Dürkopp)
 - Sortersysteme
- Lagersysteme
 - Hochregallager (vollautomatisch)
 - Speeder-System
 - OSR (32-50kg Behältergesamtwicht)
- Branchenlösungen
 - Pharma
 - Tobacco
 - Cosmetics
 - Unterhaltungsmedien
 - Small Products
 - Beverage
 - Retail
 - Fashion
 - Department Store
 - Special Solutions
- Kundenservice
 - Helpdesk und Hotline
 - Wartung
 - Spare Parts Management
 - Projekte
 - Reparaturen
 - Schulungen

2.1.2. Abteilung Customer Service

Der Grundstein zum Anstoß dieser Diplomarbeit wurde in der Abteilung Customer Service der Knapp Systemintegration GmbH gelegt. Daher liegt es auch Nahe in diesem Kapitel kurz die Hauptaufgaben und Zuständigkeitsbereiche der Abteilung zu umreißen, um den themenspezifischen Zusammenhang zum behandelten Thema herzustellen.

Hauptaufgaben der Abteilung allgemein:

Abteilung Customer Service

- Betreuung von Knapp Kunden ab Abschluss der Hauptprojektphase
- Bereitstellung und Betreuung der Servicehotline
- Support
- Kundenprojektmanagement

Die Abteilung gliedert sich in zwei Gruppen. Zum einen sind hier die Abteilung Customer Care und zum anderen die Abteilung Customer Support & Projects. Die nachfolgenden Abbildungen zeigen die Einbettung in das Organigramm von KNAPP.

Die Abbildungen zeigen die Organigramme des Customer Care im sogenannten Tagesgeschäft bzw. die Umverteilung der Kompetenzen während der Bearbeitung von Projekten.

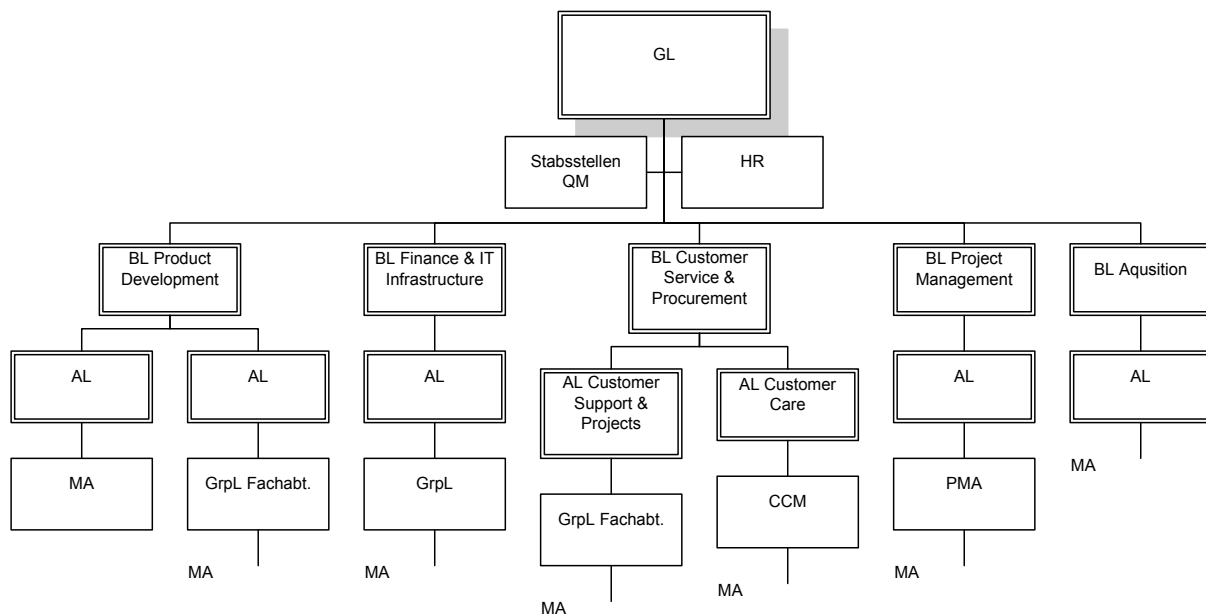


Abbildung 4: Organigramm im Tagesgeschäft¹⁴

¹⁴ Vgl. Knapp Systemintegration GmbH (2010), Intranet
Abteilung Customer Service

Organigramm bei Durchführung des Change Managements

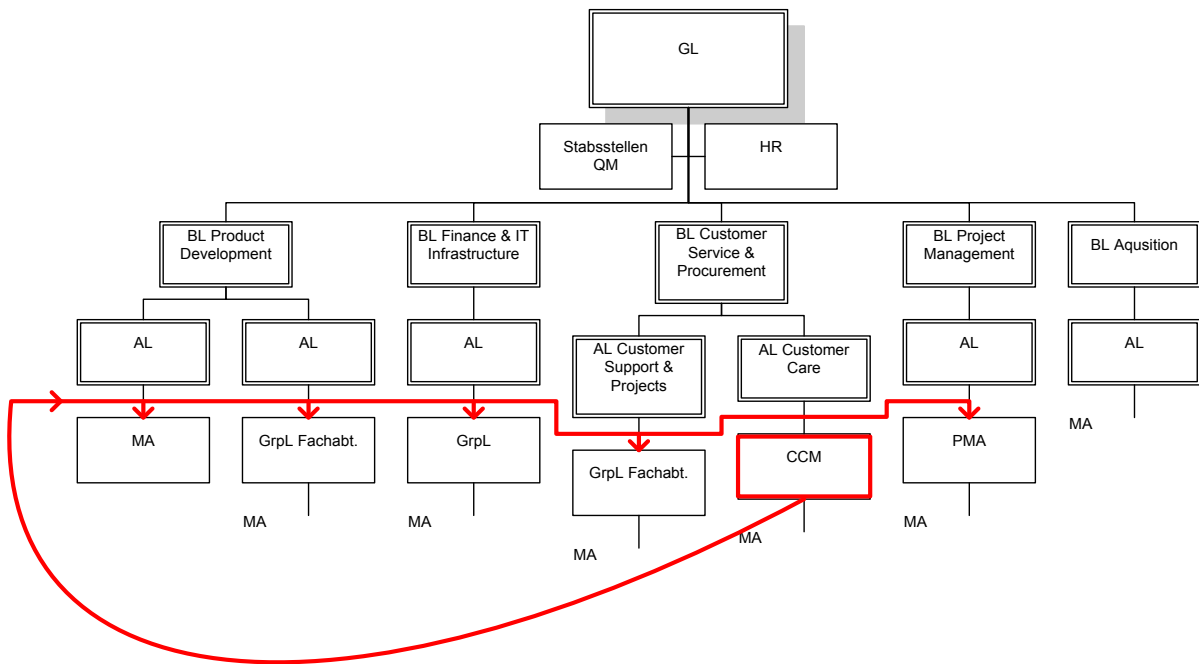


Abbildung 5: Organigramm inkl. Projektstätigkeit¹⁵

Hier klar zu erkennen, ist die Matrix Organisation des Unternehmens im Bereich dieser Abteilung. Die Projektleiter (Customer Care Manager) werden für die Bearbeitung aus dem Organigramm herausgelöst und stehen im Falle der Projektbearbeitung direkt den Organisationseinheiten vor die mit der Bearbeitung des Changes befasst sind.

Mit dieser Darstellung bzw. Erläuterung sind die Vorstellung und die Beschreibung des Unternehmens abgeschlossen. Die beiden folgenden Kapitel ITSM und Kundenbindung bilden nun den theoretischen Hintergrund der Arbeit. Hier werden die Hintergründe bzw. die Grundlagen dargestellt, welche für die weitere Bearbeitung der praktischen Ziele dieser Diplomarbeit notwendig sind. Dies stellt somit den Zusammenhang zwischen dem Unternehmen und den theoretischen Themen her, welche sich aus der Problemstellung und den Zielvorgaben abgeleitet haben.

¹⁵ Vgl. Knapp Systemintegration GmbH (2010), Intranet
Abteilung Customer Service

3. IT Service Management

Dieses Kapitel soll die Grundlage für die Definition und Beschreibung von existierenden Standards in diesem Bereich legen. Hierzu wird zunächst das ITSM einer allgemeinen Betrachtung unterzogen. Es werden anhand eines Auszuges einer bestehenden Studie die Einführung und der Einsatz von ITSM in der Praxis diskutiert. Die Folgekapitel beschreiben die anfangs ausgewählten Standards, welche anhand der quantitativen Erhebung in der Eileitung definiert wurden.

3.1. Allgemeine Betrachtung

Nie zuvor war es für Unternehmen dringender, wichtige Informationen über ihr Geschäft zu erfassen und verfügbar zu machen. In den sich permanent verändernden globalen Märkten sind schnelle Reaktionen auf Veränderungen (Events) gefragt, die aber nur möglich und wirksam sind, wenn die dazugehörigen Prozesse durchgängig integriert sind. Gleichzeitig erhöhen sich die Datenmengen, die rechtlichen Auflagen und Vorgaben an die Datenhaltung. Eine wachsende Sorge um Datensicherheit und -schutz zwingt Anwender und Betreiber von IT – Anlagen dazu, sich ständig mit dem Markt zu ändern oder anzupassen.

Für IT-Verantwortliche bedeutet dies, immer komplexere Anforderungen erfüllen zu müssen und das zu möglichst geringen Kosten und bei nachweisbaren Produktivitätssteigerungen. Die beteiligten Systeme zur Datenauswertung wie das Data Warehouse sind so anzupassen, dass sie die benötigten Daten zeitnaher als früher in die Prozesse liefern können, ohne Abstriche bei ihrer Korrektheit und Verfügbarkeit zu machen. Zudem sind immer größere Benutzerkreise mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Informationen zu versorgen.¹⁶

Da mit Hilfe der IT bereits sehr komplexe Geschäftsprozesse unterstützt werden kann ein Wettbewerbsvorteil oft nur durch Optimierung der IT erreicht werden.¹⁷ Aus diesem Grund wird die IT an sich und die damit verwalteten Daten und Strukturen zu einer bedeutenden und für das Unternehmen oft überlebenswichtigen Ressource, die es vor Störungen, Ausfällen und unerlaubten Zugriffen zu schützen gilt.¹⁸

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass sich für das Management der IT in diesem Zusammenhang eine Vielzahl von zu bewältigenden Aufgaben ergibt. Die IT ist von einem Hilfsinstrument zu einem zentralen Bestandteil von Prozessen innerhalb eines Unternehmens avanciert. Bevor jedoch IT sinnvoll eingesetzt werden kann, müssen Anforderungsprofile erstellt werden, die vor allem folgende Punkte beinhalten müssen:

- Input
- Verarbeitung
- Output

¹⁶ Vgl. Alexander (2007).

¹⁷ Vgl. Stych, Zeppenfeld (2008), S. 1.

¹⁸ Vgl. Alexander (2007).

- Monitoring

Die eingesetzten Technologien müssen auf jeden Fall hinsichtlich Kosten, Zeit und Qualität ausbalanciert werden. Ziel dieser Vorgaben ist auf jeden Fall die kundenbezogene Wertsteigerung bzw. –schöpfung.

Die IT ist unterdies im Bereich des IT - Management nicht mehr nur Produkt, sondern hat sich als wertvolles Service am Kunden etabliert. Wobei hier der Kunde nicht mehr intern betrachtet wird, sondern dieser Service als Aushängeschild eines Unternehmens für hauptsächlich externe Kundenbeziehungen gesehen wird.

Die nachfolgende Abbildung zeigt den grafischen Übergang vom traditionellen IT – Management hin zum ITSM. Zu erkennen ist, dass je höher die Kundenorientierung ausgeprägt ist, desto höher wird Grad des Servicegedankens.

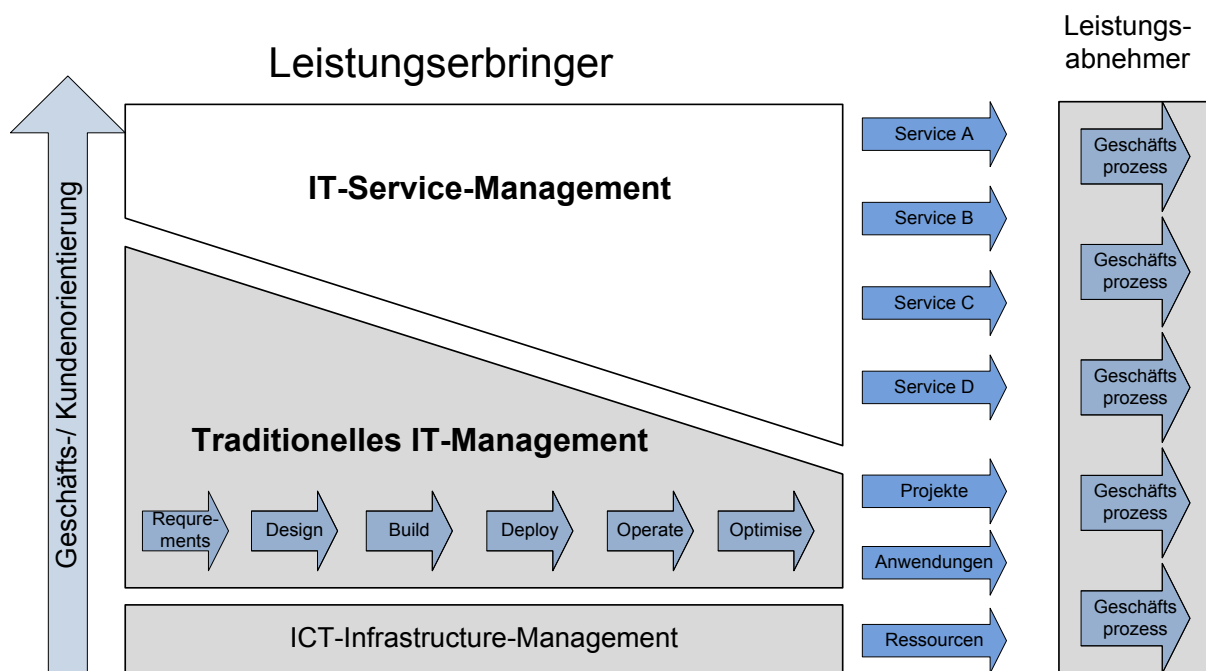


Abbildung 6: Zusammenhang traditionelles und serviceorientiertes IT-Management¹⁹

Die Entwicklung der anfangs genannten Rahmenwerkzeuge haben alle das Ziel, die in diesem Kapitel genannten Aufgaben und Schwierigkeiten zu bewältigen. Es finden sich in den einzelnen Definitionen viele Parallelen, die einen Vergleich vereinfachen, jedoch die Auswahl des richtigen Regelwerkes bei der Einführung in ein Unternehmen erschwert.

In den nachfolgenden Kapiteln soll nun ein Überblick über die gängigsten IT – Management Frameworks dargeboten werden. Zuvor werden jedoch die Einführung und der Einsatz von IT – Management in Unternehmen diskutiert. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf dem

¹⁹Vgl. Zarnekow (2005), S.9.

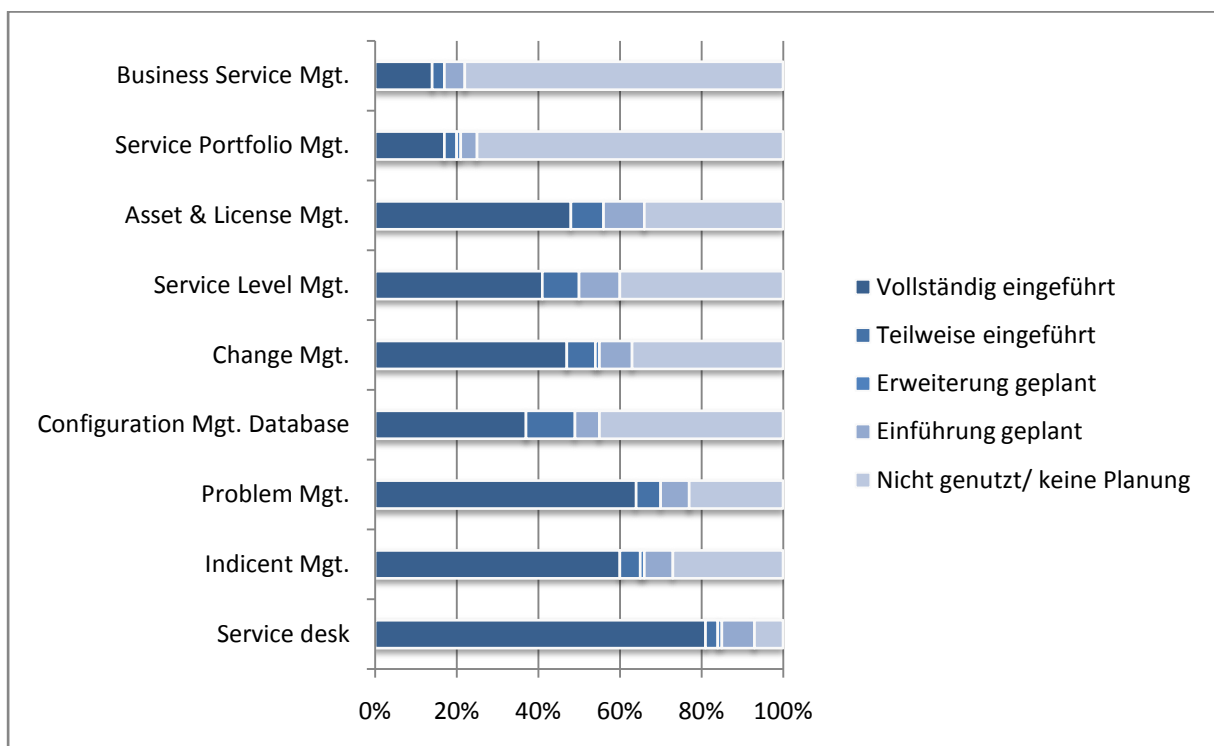
Standardwerk der ITIL Prozesse. Daher werden auch die einzelnen Prozesse aus diesem Framework in den Folgekapiteln näher beleuchtet. Die alternativ am Markt erhältlichen Systeme werden kurz beschrieben und es wird jeweils ein Vergleich zu ITIL angesetzt, um die wesentlichen Unterschiede herauszuarbeiten und zu präsentieren.

3.2. Einführung und Einsatz von IT – Service Management

Im folgenden Kapitel werden die Einführung und der Einsatz von ITSM anhand von Auszügen einer Marktstudie näher beleuchtet.

Obwohl das ITSM bereits seit einigen Jahren in Unternehmen angewandt wurde, existierte bis zum Jahr 2008 keine repräsentative Umfrage zu diesem Thema.²⁰ Aus diesem Grund wurde von der Raad Research GmbH der Status von ITSM in deutschen Unternehmen >1000 Mitarbeiter erhoben. Es wurden hierzu 404 aller auf die Kriterien zutreffenden Unternehmen ausgewählt und in einer Telefonstudie befragt. Die interviewte Zielgruppe stellt eine zufällige Auswahl aus der definierten Grundgesamtheit von deutschen Unternehmen dar. Zielpersonen waren die IT – Service Manager bzw. IT – Leiter in den jeweiligen Unternehmen.

Eine der Hauptfragestellungen bezog sich darauf, ob und inwieweit die Serviceprozesse in den Unternehmen definiert sind. Es stellte sich nach Abschluss heraus, dass knapp 70% der Unternehmen über definierte Prozesse in diesem Bereich verfügen. Die detaillierte Darstellung der Ergebnisse ist in der folgenden Darstellung abzulesen.



²⁰Vgl. Raad Research GmbH (2008), S. 2ff.

Abbildung 7: Einsatzstatus von IT-Service - Managementprozessen²¹

Anhand der Grafik lässt sich eindeutig erkennen, dass in den Unternehmen nahezu durchgängig die Prozesse mit operativem Charakter eingeführt worden sind. Als Beispiele hierzu Service Desk, Incident Management und Problem Management, welche sich mit Störfällen und deren Behebung auseinandersetzen. Wohingegen Business Service, Service Portfolio oder License Management weder eingeführt sind, noch geplant werden. Hieraus lässt sich folgender Schluss ableiten, nämlich dass die Unternehmen das ITSM hauptsächlich als operatives Instrument einsetzen.

Da diese Diplomarbeit sich hauptsächlich mit der Frage befasst, wie und in welchem Umfang die Einführung von ITSM die Nachhaltigkeit der Kundenbindung beeinflusst, zeigen die folgenden Grafiken Auswirkungen auf die Einfluss nehmenden Prozesse. Das Unternehmen KNAPP erwägt eben genau diese Prozesse zu erweitern bzw. einzuführen. Es wird hierzu die bereits erhobene Studie als Grundlage herangezogen, da hier die Auswirkungen vor und nach Einführung von ITSM erhoben wurden. Die IT Leiter wurden nach den Gründen bzw. den Erwartungshaltungen an ITSM befragt.

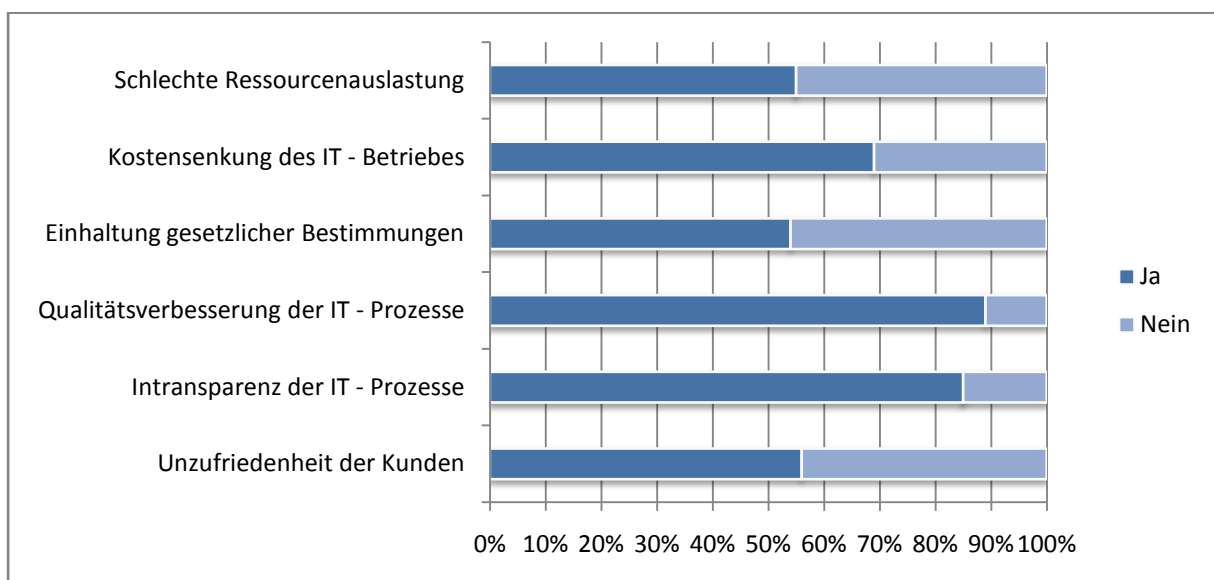


Abbildung 8: Gründe für die Einführung von ITSM²²

Es ist laut der Grafik eindeutig zu erkennen, dass die Hauptgründe für eine Einführung eine Intransparenz und erwartete Qualitätsverbesserung der IT – Prozesse zugrunde gelegt wurde. Dies deckt sich mit den Hauptgründen dieser Diplomarbeit, da eben genau diese Prozesse eine höhere Kundenzufriedenheit und damit eine nachhaltigere Kundenbindung zur Folge haben.

²¹Vgl. Raad Research GmbH (2008), S. 8ff.

²²Vgl. Raad Research GmbH (2008), S. 11ff.

Da nun begründet wurde, warum große Unternehmen die Einführung planen bzw. gerade dabei sind, gilt es nun diese nach Abschluss zu bewerten. Die letzte Abbildung zeigt nun, wie die befragten Unternehmen diese nach Einführung von ITSM bewerten.

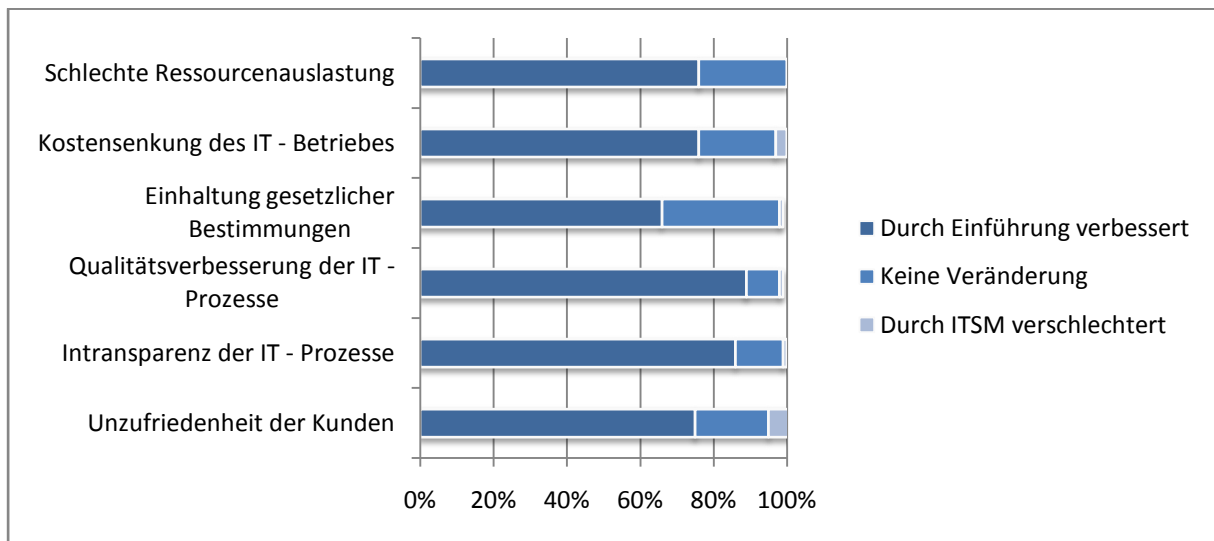


Abbildung 9: Ergebnisse nach Einführung von ITSM²³

Hier ist zu erkennen, dass die Gründe, welche für eine Einführung von ITSM im Vorfeld genannt wurden, auch die größten Zuwächse haben. Dies mag einerseits in der konstruktiven Selbstbewertung vor der Einführung gelegen haben oder aber auch darin, dass es als nötig erachtet wurde dies umzusetzen, da eigene Schwächen bekannt waren.

Auf jeden Fall kann aus den gewonnenen Erkenntnissen der Schluss gezogen werden, dass die Einführung für KMU's und große Unternehmen in jedem Fall in Betracht zu ziehen ist.

In den folgenden Kapiteln werden nun die Modelle aus dem Bereich ITSM näher betrachtet. Hier werden- je nach Nähe zum Thema der Diplomarbeit - direkt in dem Kapitel Vergleiche gezogen und zu den aktuellen Prozessen im Unternehmen KNAPP Stellung genommen. Es werden ebenso noch Definitionen getroffen, um eine einheitliche Verwendung der Begriffe vorauszusetzen.

²³Vgl. Raad Research GmbH (2008), S. 12ff.

4. Definitionen/ IT – Service Management Module

4.1. Nachhaltigkeit²⁴

Das Konzept der Nachhaltigkeit beschreibt die Nutzung eines regenerierbaren Systems in einer Weise, dass dieses System in seinen wesentlichen Eigenschaften erhalten bleibt und sein Bestand auf natürliche Weise regeneriert werden kann.

Die Nachhaltigkeit setzt sich aus drei Säulen zusammen:

- Ökologie
- Ökonomie
- Sozial - kulturelle Aspekte

Diese Säulen müssen soweit als möglich im Gleichgewicht gehalten werden. Derartige Optimierungsprozesse können dazu führen, dass ab einer bestimmten Höhe der Einkommenssteigerung die Grenzen des Umweltraumes überschritten werden. Diese Entwicklung wäre jedoch nicht zukunftsfähig, da die natürlichen Lebensgrundlagen lebensnotwendig sind und nicht substituiert werden können.

Um dies zu realisieren ist es von bedeutender Notwendigkeit ein System auf seine Prozessfähigkeit in Richtung Nachhaltigkeit zu überprüfen. Bei Nichtvermögen kann das System umgestellt werden, dies erfordert jedoch eine genaue Definition der gewünschten Abläufe und vor allem der Ziele.

4.2. Stufen der Nachhaltigkeit

4.2.1.Schwache Nachhaltigkeit

Definiert sich dadurch, dass von einer absoluten Souveränität des Konsumenten bzw. des Kunden ausgegangen wird, die auch nicht eingeschränkt werden darf. Es wird hierbei davon ausgegangen, dass vor allem ökologische Bedenken ausgeschlossen werden können. Grundvoraussetzung dafür ist es jedoch, dass natürliche Ressourcen jederzeit durch künstliche Elemente ersetzt werden könnten. Alle Umweltprobleme könnten mit dieser Herangehensweise durch Technik bzw. deren Fortschritt beseitigt werden. Diese Betrachtung ist in der aktuellen Wirtschaft als vorrangig zu beurteilen/oder heranzuziehen.

4.2.2.Starke Nachhaltigkeit

Bei Gütern wie den natürlichen Ressourcen wird bei einer starken Nachhaltigkeit die Konsumentensouveränität zugunsten eines Konzepts der

²⁴ Vgl. Begriffsdefinition Deutscher Bundestag 12.06.2002.
Definitionen/ IT – Service Management Module

langfristigen Tragfähigkeit (indem die Grenzen des Umweltraumes eingehalten werden) eingeschränkt, da der Markt diesen Gütern nicht den gesellschaftlich optimalen Wert beimessen kann. Diese Herangehensweise wird den zukünftigen Markt prägen. Dies geschieht jedoch nicht aufgrund eines selbst initiierten Umdenkens, eher ob der Tatsache, dass die natürlichen Ressourcen knapp werden. Diese Art der Betrachtung des Begriffes Nachhaltigkeit ist auch bereits in den Geschäftsfeldern von KNAPP zu beobachten. Der Markt des Leerguthandlings wird als der Markt der Zukunft betrachtet. Dazu wird bei KNAPP schwerpunktmäßig die Einrichtung von sogenannten Leergutteams forciert. Diese beschäftigen sich mit dem Leerguthandling ab Rückgabe der Konsumenten an die jeweiligen Annahmestellen. Während diese Betrachtung in Deutschland weiter ausgebaut ist, wird dies zunehmend auch in Österreich Einzug finden. Zu verfolgen ist dies bereits in der Abfallwirtschaft, die in Österreich bereits zu einem stark umkämpften Markt geworden ist.

4.3. ITIL²⁵

Anfang der 80er Jahre suchten Mitarbeiter des britischen Staates im Auftrag der damaligen Thatcher Regierung nach Möglichkeiten, um die Kosten der IT im Staat zu senken. Ziele waren unter anderem eine höhere Effizienz und geringere Kosten, ohne dabei die Entwicklungs- und Innovationskraft der neuen Technologien zu gefährden.

Dieser Aufgabe kam Ende der 80er Jahre die CCTA²⁶ durch die Veröffentlichung der ITIL Dokumentationen nach. Dabei wurden die dokumentierten Prozesse nach dem Best Practise Ansatz optimiert. Das Potenzial von ITIL vergrößerte sich, als die aus den behördlichen geprägten Strukturen stammende Beschreibung den Bedürfnissen der Industrie angepasst wurde. Durch diese Öffnung wurde ITIL zu dem international anerkannten Standard. Im Gegensatz zum de-jure-Standard, der über ein Normungsinstitut offiziell abgesegnet wird, stützt sich dieser de-facto-Standard auf seine Verbreitung.

Im Jahre 1988 wurde von der CCTA ein Benutzerforum installiert, aus dem sich später das ITSMF²⁷ entwickelte. ITIL war anfangs eine Serie aus mehr als 40 Büchern über ITSM (ITIL V1). ITIL V2 hatte dann zum Ziel, diese Bücher noch mehr zu öffnen. Dadurch entstanden Strukturen für die einzelnen Prozesse im Unternehmen und in der IT selbst. (ITIL V2: Service Delivery, Service Support, Application Management, ICT Infrastructure Management, The Business Perspective, Security Management, Planning to Implement Service Management).

Im Zuge der Umstellung auf die aktuell gültige Version ITIL V3 wurde auf die aktuellen fünf Bände zusammengefasst:

²⁵Vgl. ITIL V3 Basis Zertifizierung, Nadin Ebel, S. 56f.

²⁶Central Computer and Telecommunication Agency.

²⁷IT Service Management Forum.

- Service Strategy
- Service Design
- Service Transition
- Service Operation
- Continual Service Improvement

Die folgende Grafik veranschaulicht, wie ITIL V3 bzw. deren Prozesse ineinandergreifen und welche Punkte darin verankert sind.

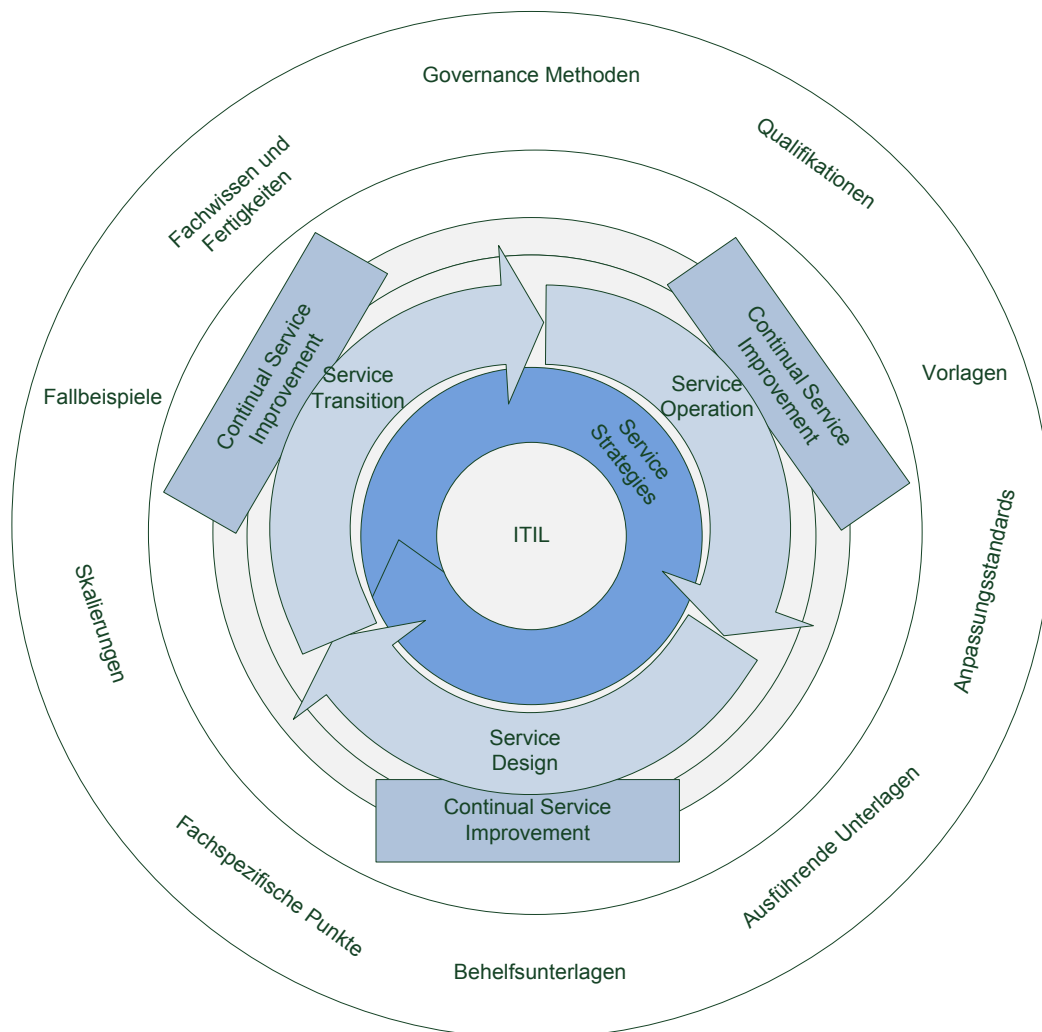


Abbildung 10: ITIL - Prozessmodell²⁸

Wie hier zu erkennen ist die Basis von ITIL die Definition von strategischen Zielen (Service Strategies). Die Umsetzung erfolgt in der Prozessplanung (Service Design), der Überführung in die Praxis (Service Transition) und der letztendlichen Durchführung (Service Operation). Begleitet werden alle Prozessphasen von einem ständigen Monitoring bzw. der Verbesserung dieser Prozesse (Continual Service Improvement).

²⁸Vgl. ISO 20000: Praxishandbuch für Servicemanagement und IT – Governance, Martin A.; S. 267.

4.4. TOGAF

TOGAF wurde im Jahr 1995 entwickelt. Es basiert auf dem US Department of Defence Architecture Framework für technisches Informationsmanagement (TAFIM). Von diesem soliden Fundament hat The Open Group Architecture Forum mehrere aufeinanderfolgende Versionen von TOGAF in regelmäßigen Abständen entwickelt. Sie werden auf der Open Group Website veröffentlicht.

Zentrales Element von TOGAF ist die Methode zur Entwicklung einer Unternehmensarchitektur, die ADM²⁹, welche die Anforderungen des Kerngeschäfts eines Unternehmens adressiert und in dessen Informatikunterstützung umsetzt.³⁰

TOGAF unterteilt sich in der aktuellen Version in sieben Abschnitte. Diese sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

Teil 1: Einführung	Dieser Teil bietet eine allgemeine Einführung in die wichtigsten Konzepte der Unternehmensarchitektur und insbesondere in den Ansatz von TOGAF. Er enthält die in TOGAF verwendeten Definitionen und Begriffe sowie Versionshinweise, die die Änderungen zwischen dieser Version und der vorherigen Version darstellt.
Teil 2: Die Methode zur Architekturentwicklung	Ist das zentrale Element von TOGAF. Er beschreibt die Methode zur Architekturentwicklung (Architecture Development Method, ADM) von TOGAF.
Teil 3: ADM Richtlinien und – Techniken	Dieser Teil enthält eine Zusammenstellung von Richtlinien und Techniken für den Einsatz der ADM
Teil 4: Architecture Content Framework	Dieser Teil beschreibt das TOGAF – Inhalts – Framework, einschließlich eines strukturierten Metamodells für Architektur Artefakte, die Nutzung wiederverwendbarer Architekturbausteine (Architecture Building Blocks, ABB's) und eine Übersicht über typische lieferbare Arbeitsergebnisse für Architekturen.
Teil 5: Enterprise Continuum und Werkzeuge	Dieser Teil erörtert die Taxonomie und geeignete Werkzeuge zur Kategorisierung und Sammlung der Ergebnisse von Tätigkeiten mit Architekturbezug innerhalb eines Unternehmens.
Teil 6: TOGAF Referenzmodelle	Dieser Teil beschreibt zwei Referenzmodelle für Architekturen: Das TOGAF Technical Reference Model (TRM) und das Integrated Information Infrastructure Model (III-RM).
Teil 7: Architecture Capability Framework	Dieser Teil erläutert die organisatorischen Anforderungen, Prozesse, Fertigkeiten, Rollen

²⁹Architecture Development Method.

³⁰Vgl. TOGAF Version 9 (2010), S. 22ff.

	und Verantwortlichkeiten, die zum Aufbau und Betrieb einer Architekturorganisation innerhalb eines Unternehmens erforderlich sind.
--	--

Tabelle 1: Struktur des TOGAF Dokuments³¹

Wofür steht der Begriff Architektur im Kontext von TOGAF:

ISO/ IEC 42010:2007³² definiert den Begriff wie folgt: „Die allgemeine Ordnung eines Systems durch Systemkomponenten, die Beschreibung ihrer Beziehungen untereinander und zur Umgebung sowie die Prinzipien, die den Entwurf und die Weiterentwicklung des Systems im Laufe der Zeit steuern und kontrollieren.“

Folgende Architekturtypen werden von TOGAF als Teilmengen einer umfassenden Unternehmensarchitektur gesehen.

Geschäftsarchitektur	Die Geschäftsstrategie, Unternehmenssteuerung, Organisation und wichtigsten Geschäftsprozesse.
Datenarchitektur	Die Struktur logischer und physischer Datenelemente und Datenmanagement-Ressourcen einer Organisation.
Anwendungsarchitektur	Ein Grobplan für die einzelnen bereitzustellenden Anwendungssysteme, ihrer Interaktionen und ihrer Beziehungen zu den Kerngeschäftsprozessen der Organisation.
Technologiearchitektur	Die logischen Funktionsblöcke von Software und Hardware, die zur Unterstützung der Bereitstellung von Geschäfts-, Daten- und Anwendungsdiensten erforderlich sind. Dazu gehören IT – Infrastruktur, Middleware, Netzwerke, Kommunikation, Verarbeitung und Standards.

Tabelle 2: Architekturtypen innerhalb von TOGAF³³

Zum Thema Geschäfts- und Anwendungsarchitektur wurden im Unternehmen KNAPP bereits die Prozesse definiert und sind via SharePoint abgebildet.

Die Daten- bzw. Technologiearchitektur wurde hier im Rahmen eines Eigenproduktes installiert und ist bereits seit längerem erfolgreich im Einsatz. Dieser Punkt hat jedoch nur sekundären Einfluss auf die Nachhaltigkeit von Kundenbeziehungen und wird in der vorliegenden Arbeit nicht näher behandelt.

TOGAF orientiert sich an der Struktur und den Aufgaben einer Architekturfähigkeit (Architecture Capability), wie in der folgenden Abbildung dargestellt.

³¹ Vgl. TOGAF™ Version 9 (2010), S. 22ff.

³² http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=45991.

³³ Vgl. TOGAF™ Version 9 (2010), S. 23ff.

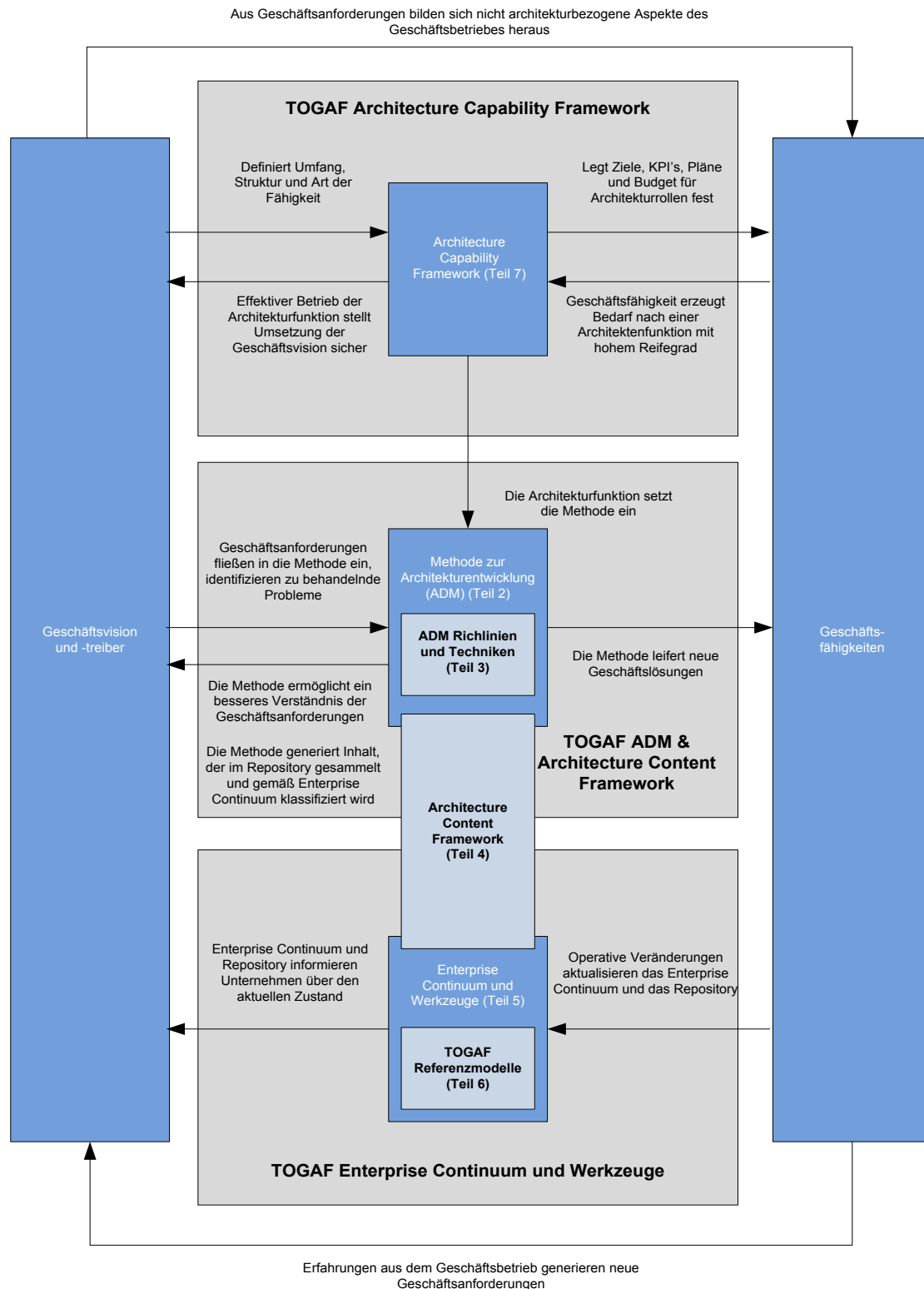


Abbildung 11: TOGAF Inhaltsübersicht³⁴

Betrachtet man diese Übersicht so kann man im Speziellen den TOGAF ADM & Architecture Content Framework mit den ITIL Vorgaben aus Band 1 (Service Strategy) und 2 (Service Design) vergleichen.

³⁴Vgl. TOGAF TM Version 9 (2010), S. 25ff.
TOGAF

Das wichtigste Kapitel aus dem Bereich TOGAF ist somit die Basiskonzeptionierung bzw. die Methode zur Architekturentwicklung. Das nun folgende Kapitel erläutert die Architekturentwicklungsmethode (ADM) und ihre Querverweise zu den übrigen Bereichen von TOGAF.

ADM ist das Kernstück von TOGAF und basiert vor allem auf der Wechselwirkung vieler Architekten. Es kommt hierbei speziell auf die Rückmeldungen und gewonnenen Erfahrungen aus den Geschäftsmodellen an. Die Phasen sollten nacheinander aber auch mehrmals durchlaufen werden. Die Durchführung dieser Methode ist iterativ anzusehen und sollte jeweils unterschiedlich durchlaufen werden. Die Phasen, in welche sich die ADM gliedert, erläutert die folgende Grafik.

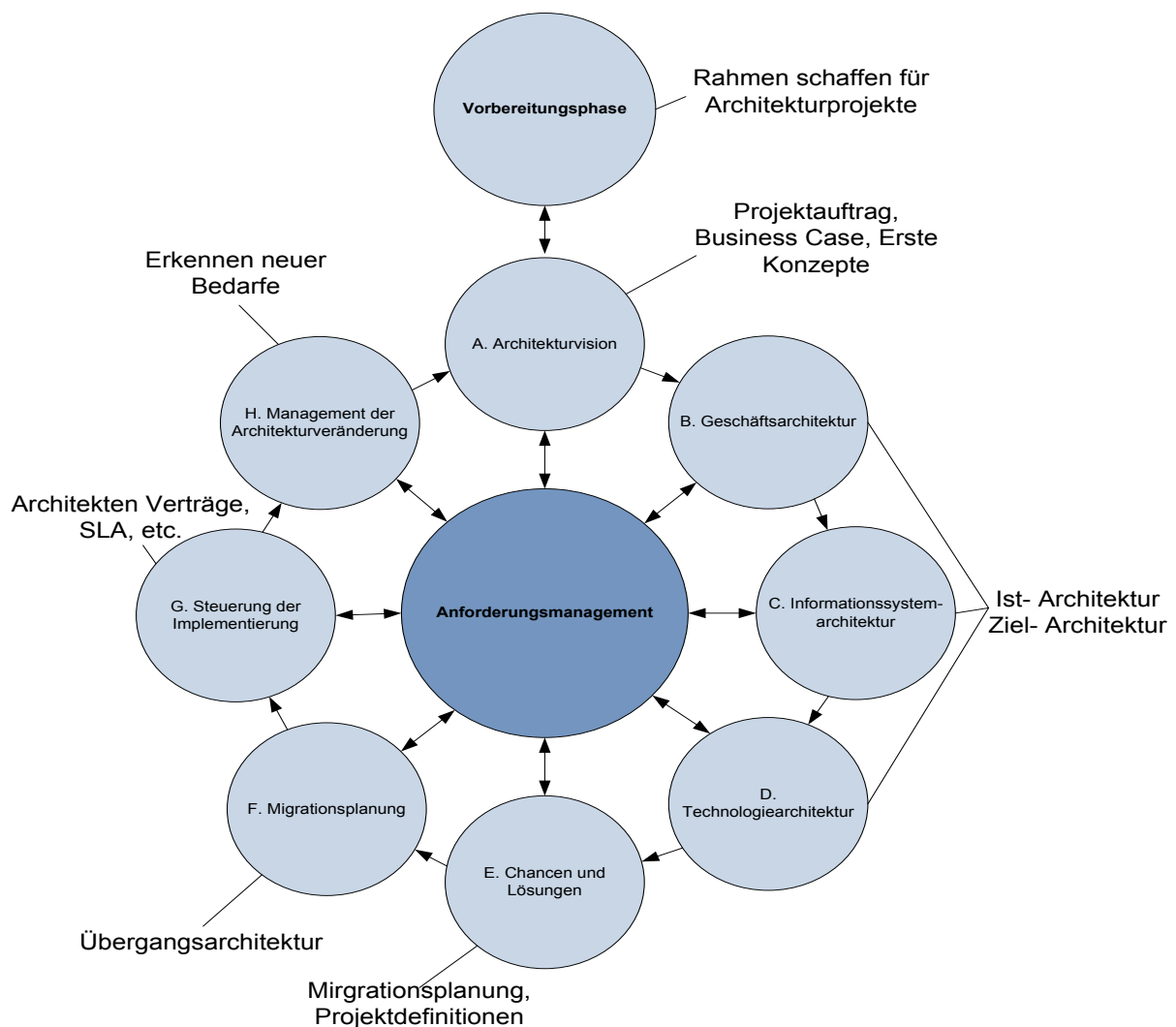


Abbildung 12: Der ADM Zyklus³⁵

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sowohl TOGAF, als auch ITIL sehr viele Parallelen aufweist. ITIL bietet in Summe zwar mehr Werkzeuge, um dies dem Kunden

³⁵Vgl. TOGAF Version 9 (2010), S. 30.

näherzubringen, jedoch liefert TOGAF eine genauere Beschreibung der Zusammenhänge einzelner Geschäftsprozesse innerhalb des ITSMs.

Beide Modelle bieten sehr gute Best-Practise Ansätze, wobei jedoch unabhängig des Modells beachtet werden soll, dass möglichst genaue Zielvorstellungen formuliert werden. So können bereits im Vorfeld mögliche Redundanzen ausgeschlossen werden.

4.5. ISO 20000

Die ISO 20000 ist eine formale Norm für Organisationen, die Ihre Fertigkeiten im Hinblick auf das ITSM auditieren und zertifizieren lassen wollen. ITIL in seiner aktuellen Version V3 ist demgegenüber kein Standard, bietet jedoch die optimalen Rahmenbedingungen und Vorgaben zur Erreichung von ISO 20000. Der Vorteil einer Zertifizierung liegt hierbei nicht nur in den geregelten Normen. Es liefert vor allem auch bei Kunden eine Visitenkarte des Unternehmens, da diese Prozesse genormt sind und jederzeit Einsicht genommen werden kann.

Ähnlich zur ISO 9000 kann sich jede Unternehmensform dementsprechend zertifizieren lassen - sofern die Vorgaben und Ziele erfüllt sind. Mittlerweile werden solche Zertifizierungen als Aushängeschild von geordneten und verfolgbaren Geschäftsmodellen ebenfalls in modernen Medien als Repräsentationsfaktor verwendet.

Interessant hierbei ist, dass ITIL V3 in den aktuellen Bänden auf die von ISO 20000 geforderten Prozesse aufmerksam macht und somit als Vorläufer einer Zertifizierung dienen kann. Da ITIL das weltweit am meisten verbreitete Werkzeug ist, kann davon ausgegangen werden, dass sich noch sehr viele Unternehmen dementsprechend orientieren werden.

Die enge Verbindung zwischen den ISO 20000 und den ITIL V3 Prozessen zeigt die nachfolgende Tabelle. Hierzu wurden die Kapitel der ISO 20000 mit den dazugehörigen Kapiteln von ITIL verknüpft. Es ist zu erkennen, dass sich die ISO 20000 evolutionär aus den ITIL Prozessen heraus entwickelt hat. Nahezu alle Kapitel aus ISO 20000 haben ihren Ursprung in ITIL.

Tabelle 3: ISO 20000 Anforderungen und ihre Entsprechung in ITIL V3 Prozessen³⁶

ISO 20000 Kapitel (ISO 20000:2011)		Relevante ITIL Prozesse (ITIL 2011)
Kapitel	Titel	
4	Service management system general requirements	Service-Strategie-, Service-Design- und Service-Transition-Prozesse
5	Design and transition of new or changed services	Verschiedene Service-Strategie-, Service-Design- und Service-Transition-Prozesse
6	Service delivery processes	Service Level Management
7	Relationship processes	Business Relationship Management
8	Resolution processes	Incident Management, Request Fulfillment und Problem Management

³⁶IT Process Maps GbR.
ISO 20000

9	Control processes	Change Management
---	-------------------	-------------------

Trotz der Tatsache, dass sich ISO 20000 aus den ITIL Bänden entwickelt hat, gibt es dennoch wesentliche Unterschiede gem. der folgenden Aufzählung:

- ITIL besteht aus einer Sammlung von Best–Practise–Lösungen wohingegen ISO 20000 als international anerkannte Standardnorm gilt.
- Zertifizierungen nach ITIL können auf einzelne Personen vorgenommen werden. ISO orientiert sich an Unternehmen als Gesamtes.
- Es kann nicht auf die Qualität der Arbeit rückgeschlossen werden, wenn nach ITIL gearbeitet wird. Bei ISO wird jedoch von einer akkreditierten Stelle die Qualität der Umsetzung bewertet.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass Unternehmen die vollständig nach ITIL Grundsätzen arbeiten auch eine Zertifizierung nach ISO 20000 durchführen sollten, um ihr Service so transparent wie möglich nach außen zu bringen. Eine teilweise Nutzung von ITIL wäre durch eine geplante Zertifizierung nicht anzuraten, da dies nur durch einen Mehraufwand möglich wäre. Dieser Mehraufwand in Form von Prozessen, die letztendlich nicht genutzt werden, wäre sinnlos.

Als letztes Unterkapitel zum Thema ITSM Module folgt nun das Thema COBIT³⁷.

4.6. COBIT

COBIT wurde von der ISACF³⁸ erstmals im Jahre 1996 veröffentlicht und sollte betriebliche Zielvorgaben optimal an die IT anpassen. COBIT ist ein IT-Governance-Rahmen und unterstützendes Toolset das Managern die Brücke zwischen Kontrolle, technischer Fragen und Business Problemen bietet. COBIT ermöglicht klare politische Entwicklung und Good Practice für IT-Steuerung im gesamten Unternehmen. COBIT ermöglicht eine regulierte Überwachung und unterstützt Unternehmen, die den Wert und Ausrichtung ihrer IT erhöhen wollen.

Vom IT Governance Institute entwickelt, geht COBIT davon aus, dass die IT jene Informationen liefern soll, die die Informationsempfänger benötigen, um ihre Ziele erreichen zu können. Neben dem Fokus auf Prozesse und Prozesseigner betrachtet COBIT auch Aspekte der Compliance, Security und Qualität und beschreibt sieben Informationskriterien. Diese Kriterien beschreiben allgemein die Anforderungen des Kerngeschäfts an die IT: Effektivität, Effizienz, Verfügbarkeit, Integrität, Vertraulichkeit, Verlässlichkeit und Compliance.³⁹

³⁷ Control Objectives for Information and Related Technology.

³⁸ Information Systems Audit and Control Forum.

³⁹ Vgl. IT Governance Institute (2003), S. 79.

COBIT unterteilt die IT in 34 Prozesse, die in vier Domänen zusammengefasst sind (Planning and Organisation, Acquisition and Implementation, Delivery and Support und Monitoring). Für jeden dieser 34 Prozesse sind High-Level Kontrollziele (Control Objectives) vorgegeben:

- Es wurde identifiziert, welche Informationskriterien die wesentlichsten im jeweiligen IT Prozess sind.
- Es sind die üblicherweise betroffenen Ressourcen aufgelistet.
- Es sind Bereiche angegeben, die als wesentlich für die Kontrolle des IT Prozesses angesehen werden können.⁴⁰

Die wesentlich umfangreicheren Elemente von COBIT stellen in Form von mehr als 300 detaillierten Kontrollzielen dem Management und IT Verantwortlichen die Best Practice in der Umsetzung eines Kontrollumfeldes in der IT zur Verfügung. Umfangreiche Audit Guidelines bauen auf diesen Kontrollzielen auf und richten sich an Personen, die das Kontrollsystem und die Governance über die IT Prozesse bewerten und überprüfen sollen.

Im Mittelpunkt des COBIT – Frameworks steht der sogenannte COBIT Würfel (folgende Abbildung)

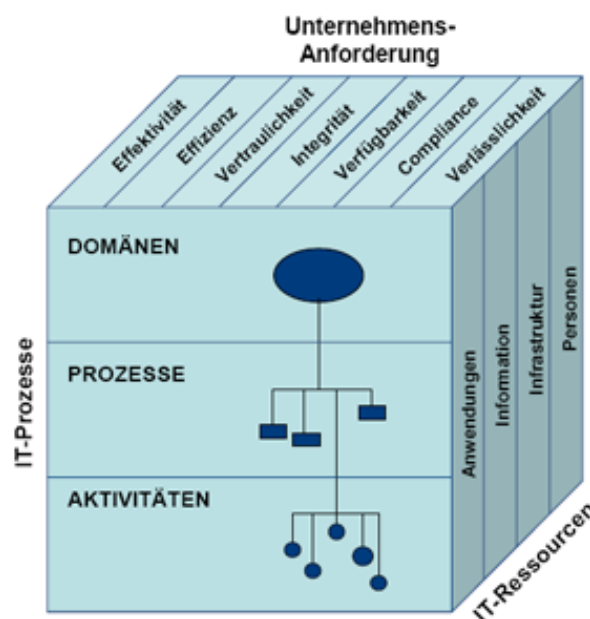


Abbildung 13: COBIT Würfel⁴¹

Der Fokus von COBIT adressiert folgende Punkte:

- IT wird auf das Kerngeschäft ausgerichtet

⁴⁰Vgl. IT Governance Institute (2003), S. 79.

⁴¹Vgl. IT Governance Institute; Cobit 4.1.

- IT als Unterstützung des Kerngeschäfts
- Verantwortungsvoller Umgang mit den IT - Ressourcen
- Risikoerkennung im IT – Umfeld und die dementsprechende Reaktion darauf

Um die Prozesse zu steuern bzw. zu kontrollieren, werden Control Objectives definiert. Diese definieren das Ziel der Prozesse und deren möglichen Inhalt. Die Control Practises aus COBIT wiederum beschreiben die Reaktion auf die Control Objectives.

Vergleich von COBIT und ITIL⁴²

In der Praxis werden sowohl COBIT als auch ITIL verwendet: Häufig ist ITIL in Unternehmen bereits im Einsatz, wenn die Diskussion über IT –Governance beginnt. ITIL füllt ziemlich genau die Lücke, die bei COBIT besteht: Es gibt die Antwort auf die Frage, >>wie<< man >>etwas<< macht. Dieses >>Etwas<< umfasst insbesondere Service Support, Service Delivery, Security Management, Application Management und Infrastructure Management.

Typischerweise beginnen ITIL – Implementierungen in den Bereichen Service Support und ServiceDelivery, insbesondere mit Komponenten wie Service Desk, Incident und Problem Management.

Die neue Version 3 baut auf diesen Stärken auf und erweitert das Spektrum in Richtung Service Life Cycle Management. Sehr viel stärker als in der Vergangenheit wird hier der Business Aspekt betont durch die neuen Themen Service Strategie und Service Design. Die Anwendungsrealität bei IT –Governance Fragen zeigt folgendes Bild:

Der IT –Governance Global Status Report – 2006⁴³ des ITGovernance Institutes (ITGI) (Untersuchungsgröße 695 Unternehmen weltweit) weist aus, dass

- 21% der teilnehmenden Organisationen ISO 9000 nutzten,
- 13% ITIL nutzen und
- 33% intern entwickelte Frameworks nutzen, wobei laut dieser Untersuchung hier unter anderem COBIT und ITIL als Referenzrahmen dienen.

Eine sich anschließende Untersuchung >>ITGovernance in Practise⁴⁴>> (ebenfalls ITGI) mit Tiefeninterviews von 50 CIO's, die konkrete ITGovernance Projekte durchführen, bestätigt dieses Bild:

- 63% nutzen COBIT als dominantes Framework
- 60% nutzen ITIL als dominantes Framework

Jedoch ist die Einzelnutzung sehr selten.

⁴²Vgl. ITIL u. COBIT Mapping, itSMF u. ISACA, S. 25ff.

⁴³Vgl. IT Governance Global Status Report 2006, S. 27.

⁴⁴ITGI IT Governance in practise, S. 18.

- 65% nutzen ITIL und COBIT gemeinsam.

COBIT ist methodisch, klar und geschlossen aufgebaut. Es ist durchgehend eindeutig untergliedert und die Abhängigkeit innerhalb von COBIT ist leicht erkenntlich dargestellt. Dies macht den Umgang mit COBIT einfach. Insgesamt konzentriert COBIT sich auf die Frage, warum etwas getan werden soll, was der Wert ist und welche Risiken durch Kontrollen ausgeschlossen oder zumindest reduziert werden sollen.

Die Stärke von ITIL liegt in der Zusammenfassung und detaillierten Beschreibung der Best Practises im Service Management. Die konkrete Beschreibung, wie etwas zu tun ist sowie die dazugehörigen Prozesse und Rollen machen es direkt einsetzbar und praktisch nutzbar. Nachteilig ist, dass die Bücher unterschiedlich ins Detail gehen und zum Teil auch unterschiedlich strukturiert sind.

In den folgenden beiden Abbildungen werden die Stärken und Schwächen der beiden Frameworks verdeutlicht.⁴⁵

Stärken- und Schwächenprofil COBIT

- Starke Methodik
- Konsistente Gliederung
- Einheitliche Struktur
- z. T. stark an der Oberfläche, z. T. sehr detaillierte Kontrollen
- COBIT konzentriert sich auf Fragestellung >>warum etwas tun<<, Zielsetzung, Verantwortung wird als Organisations – Verantwortung beschrieben
- Starke Managementorientierung, z. T. aber auch technisch orientiert
- Bei KPI's Frage nach Kosten/ Nutzen der Messungen, Aussagefähigkeit der Werte, Problematik der Vergleichbarkeit von KPI's außerhalb des Unternehmens

Abbildung 14: Stärken - Schwächen - Profil COBIT

⁴⁵Vgl. ITIL u. COBIT Mapping, itSMF u. ISACA, S. 32ff.

Stärken- und Schwächenprofil ITIL

- Best Practise, Detaillierte Vorgehensweisen
- Vorschläge zu Kennzahlen, aber keine Struktur erkenntlich, ein Referenzmodell für Kennzahlen fehlt
- In den einzelnen Büchern und Kapiteln jeweils unterschiedliche Systematik und Detaillierung, Strukturen für die Steuerung der ITIL Prozesse nicht definiert
- Eine Einführungssystematik fehlt, Verbesserungsprozesse sind schwierig zu beurteilen, vorher/ nachher Vergleich systematisch kaum möglich
- Konzentration auf >>was gemacht werden soll<<, Verantwortung wird als Rolle beschrieben, stark operative Zielsetzung

Abbildung 15: Stärken - Schwächen - Profil ITIL

In der folgenden Tabelle wird noch einmal deutlich, wie sich Detaillierungsgrad und fachliche Tiefe der beiden Frameworks beim Service – Management unterscheiden. Generell ist hierbei zu erkennen, dass in den jeweiligen Bereichen ITIL eine größere Anzahl an definierten Aktivitäten und Abschnitten aufweist. Würde man jedoch Module, welche eine strategische Ausrichtung vorweisen heranziehen, so würde dies zugunsten von COBIT ausfallen, da hier die Anzahl der definierten Abschnitte und Aktivitäten höher ist als bei ITIL.

Tabelle 4: Unterschiede in Detaillierungsgrad und Prozesstiefe zw. ITIL und COBIT⁴⁶

	Anzahl Abschnitte und Prozesse		Anzahl Aktivitäten	
	ITIL	COBIT	ITIL	COBIT
Service Level Management	4	1	19	4
Problem Management	4	1	12	2
Service Desk and Incident Management	13	1	37	6
Configuration Management	5	1	6	4

Zum Abschluss dieses Kapitels kann nun festgehalten werden, dass jegliches Framework seine Vorteile bietet. Abhängig ist dies von den getroffenen Zielen, die vor Einführung definiert werden müssen. Auffallend ist ebenfalls, dass sehr viele Parallelen zwischen den einzelnen Lösungen existieren. Es gibt jedoch bei der Entwicklung der Modelle unterschiedliche Ausprägungen in der Tiefe und Ausgereiftheit von Modulen und Prozessen.

⁴⁶ Vgl. ITIL u. COBIT Mapping, itsMF u. ISACA, S. 34ff.

5. Traditionelle IT-Organisationen und ITIL

Ziel dieses Kapitels ist es, die traditionellen Organisationen mit denen von ITIL gegenüberzustellen. Wie in der Studie von Raad Research GmbH aus Kapitel 3.2 beschrieben, handelt es sich hierbei um einen Vergleich von Unternehmen, die zumeist nach unternehmensinternen Standards arbeiten bzw. Unternehmen, die nach den Richtlinien von ITIL ihre Prozesse aufbauen. In den folgenden Kapiteln werden nun diese beiden Methoden beschrieben.

5.1. Traditionelle Organisation

In der traditionellen Organisation gibt es eine klare Trennlinie zwischen den Geschäftsbereichen und der bzw. den IT - Organisationen. Dies führt zu unterschiedlichen Kundenkontakten, da hier jede Organisation für sich mit der Kundenseite kommuniziert. Dies geschieht meist ebenso bei Unterorganisationen der IT. Es werden meist die Änderungswünsche mit dem Development besprochen, während die Inbetriebnahme bzw. Umsetzung auf Seiten des IT Betriebes abgehandelt wird.

Dadurch kommt es zu folgenden Risiken:

- Es kann sehr leicht zu Verabsäumnissen kommen, da hier auf den problemlosen Betrieb nach der Umsetzung nur selten ausreichend Rücksicht genommen wird.
- Die IT – Peripherie des Kunden wird auf der Entwicklungsseite oftmals nicht ausreichend berücksichtigt. Dies führt zu Problemen im laufenden Betrieb bzw. bereits bei der Umsetzung von Neuversionen oder Updates.

Generell wird in dieser Organisation der Aspekt der Servicetätigkeiten nach Projektabnahme in den Hintergrund gerückt. Hierbei treten zwei große Nachteile auf, die je nach Versäumnis, große Probleme in der Servicierung bereiten.

5.1.1. Servicethemen und Serviceverträge aus der Hauptprojektphase

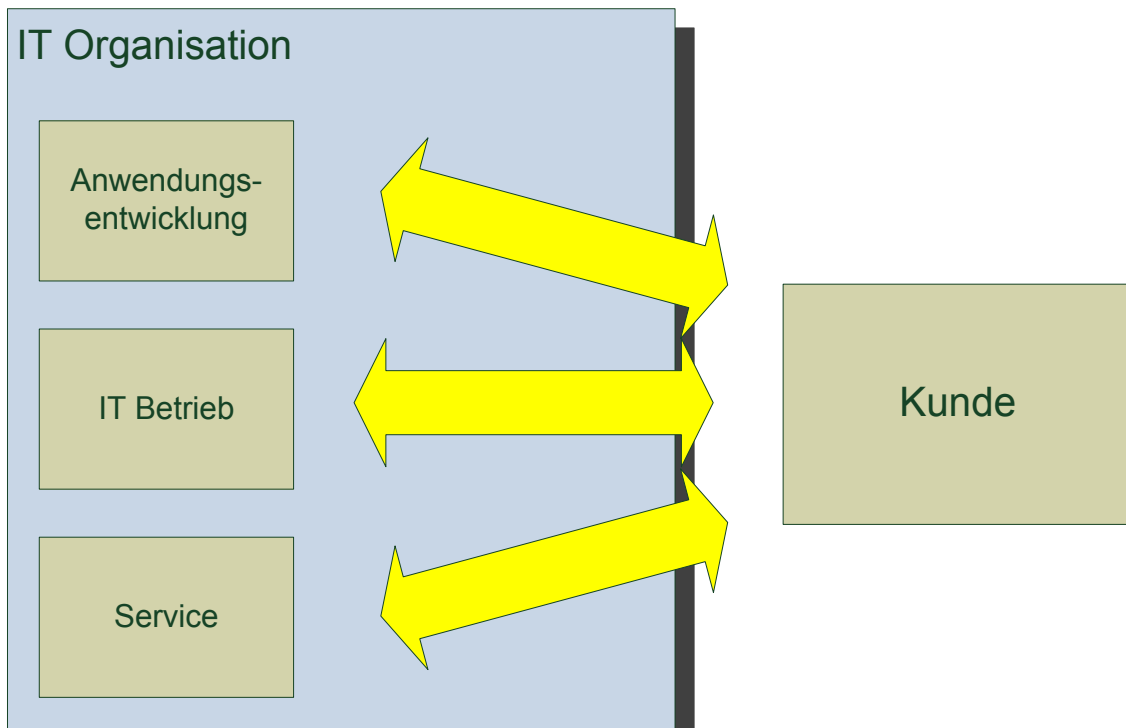


Abbildung 16: traditionelle IT-Organisation

Es kommt in beinahe allen Fällen zu Kundenanforderungen, die selten den Firmenstandards entsprechen. Das Problem bei der Abweichung von Standards im Service bzw. der Serviceprozesse ist in der Individualität der einzelnen Kundenanforderungen verankert. Es wird im nachfolgenden Change-Management bzw. auch im Problem-Management ungemein schwierig bei vielen unterschiedlichen Serviceverträgen nicht den Überblick zu verlieren.

Kunden nutzen die Möglichkeit der sozusagen „freien“ Servicegestaltung, um ihre Interessen bestmöglich umzusetzen. Sollte dies nun in der Hauptprojektphase erfolgen, kann durch mangelnde Kenntnis der Servicestandards sehr schnell ein Projekt nach Fertigstellung in einem unzufriedenen Kunden bzw. in negativen Projekterfolgswerten enden.

Hier kann nur durch konsequente Einhaltung der Servicestandards gegengesteuert werden. Abweichungen davon müssen in monetären Änderungen ausgedrückt werden, da dadurch auch die Aufwände steigen.

5.2. Ausrichtung der IT-Organisation nach ITIL

Die auf ITIL ausgerichteten Organisationen hingegen schalten noch eine Organisation zwischen die Kundenkommunikation. So ist es gewährleistet, dass mit einer nach ITIL

ausgerichteten Struktur die Anforderungen kanalisiert werden und vor Umsetzung hinsichtlich Störfaktoren geprüft werden kann. Bei KNAPP unterteilt sich dies noch in eine Hauptprojektphase, in der das Projektmanagement als Zwischenorganisation fungiert und die gesamte Koordinierung bzw. die Kommunikation mit dem Kunden übernimmt. Nach Abschluss der Hauptprojekte übernimmt diese Position die Abteilung Customer Service & Projects. Hier ist jedoch anzuraten, bei jeglichem Projekt, bereits in der Hauptprojektphase die Servicethemen über die ITSM Organisationen entwickeln zu lassen. Der Kunde hat somit bereits für Anfragen nach Umsetzung der Hauptprojektphase seine Ansprech -organisation und -personen.

Sämtliche Anforderungen werden somit koordiniert und die Kontakte werden von einer zentralen Stelle durchgeführt. Es wird dadurch auch das Risiko von Redundanzen minimiert.

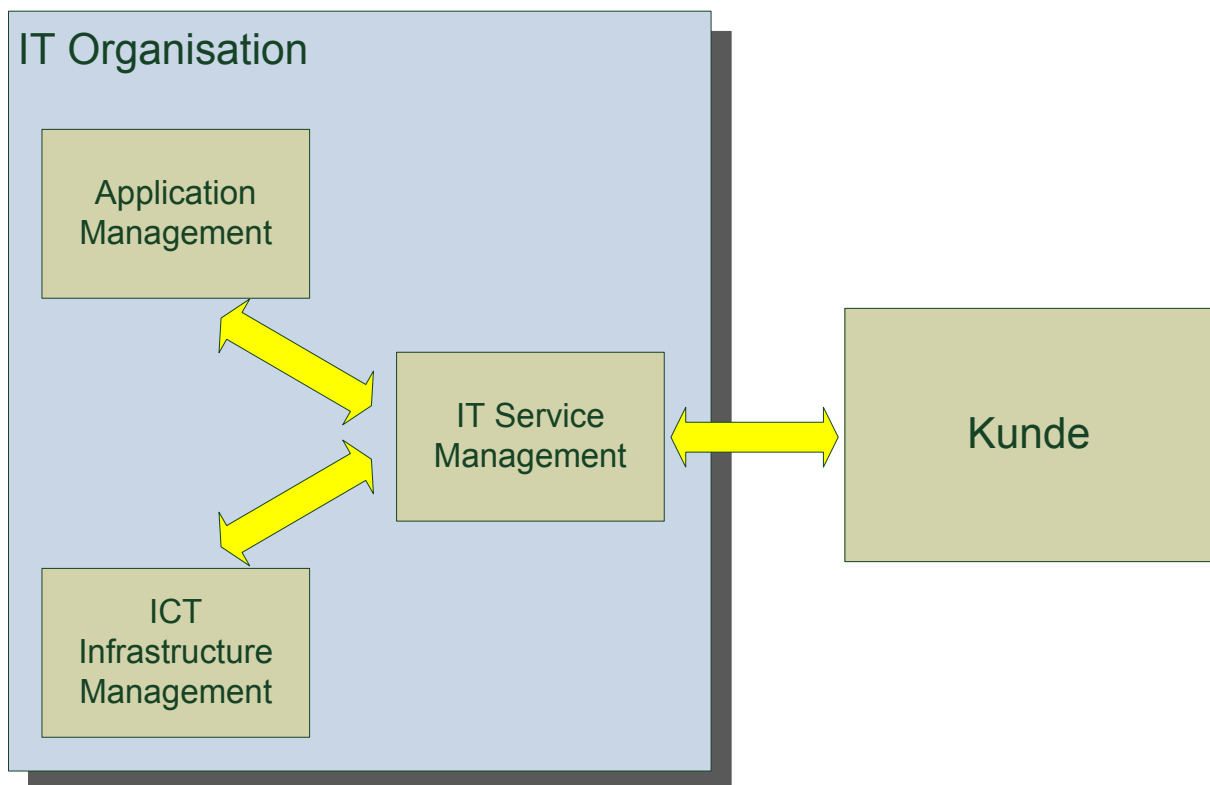


Abbildung 17: IT Organisation nach ITIL

Es wird dadurch eine wesentliche Verbesserung in der Qualität der Serviceleistungen erzielt. Durch geregelte und vor allem einheitliche Prozesse weiß die Kundenseite jederzeit in welchem Prozessabschnitt sie sich gerade befindet. Die Bearbeitung der Requests wird ebenso vereinfacht, da es durch gezieltes Prozessmanagement nicht passieren kann, dass Anfragen fehlgeleitet werden können. Dies steigert nicht nur die Qualität der Serviceleistungen, es trägt auch dazu bei nachhaltige Kundenbeziehungen aufzubauen.

In den folgenden Kapiteln werden die Begriffe: Nachhaltigkeit und Kundenbindung näher betrachtet. Es werden ebenso Prozesse wie das ITSM und dessen Änderungsprozess bzw. Neuausrichtung im Hinblick auf eine nachhaltige Kundenbindung beschrieben.

6. Kundenbindung

Um den Kunden in ein Bindungsverhältnis zum Unternehmen zu bringen, bedarf es weniger Aufwand als man denken mag.

Der Kunde sollte durch gezielte Abnahme wichtiger Entscheidungen in eine für ihn positiv empfundene Abhängigkeit zum Unternehmen geführt werden. Dies kann unter anderem durch ein nachhaltig aufgebautes Service erfolgen.

Folgende Faktoren sind ausschlaggebend bei der Kundenbindung:

- Unternehmensidentität
- Produkt
- Preis
- Service
- Kommunikation

Wie Kundenbindung, wenn auch im kleinen Rahmen, funktionieren kann, ist speziell in kleinen Unternehmen gut zu beobachten. Hier wird der Kunde im besten Fall stets bevorzugt behandelt. So kann zum Beispiel bei kleinen Bäckereien beobachtet werden, dass ein spezielles Brötchen oder ähnliches für treue Kunden zurückgelegt wird, oder der Kunde informiert wird, wenn neue, auf die Kundennachfrage abgestimmte Produkte vorhanden sind. Somit kann es bei Stammkundschaft nicht dazu kommen, dass bevorzugte Dinge ausverkauft sind. Es findet eine persönliche Bindung zum Unternehmen statt, die in dem beschriebenen Fall mit wenig Aufwand zu erzielen ist. Hier zeigen speziell kleine Unternehmen, dass man mit über den Standard hinausgehenden Leistungen aus Kunden treue Stammkunden machen kann. Daraus ergeben sich nicht selten Geschäftsbeziehungen die über mehrere Jahre andauern. Um einen Kunden langfristig zu binden, bedarf es vieler Kundenkontakte. Der Kunde entscheidet dies nur im seltensten Fall nach dem ersten Geschäftskontakt. Jeder Kontakt birgt die Möglichkeit, die Beziehungen weiter zu vertiefen. Es ist dabei ungemein wichtig, die Bedürfnisse des Kunden im richtigen Moment anzusprechen. Dieser Aufbau lässt sich generell in drei Phasen einteilen.

- Kontaktaufnahme oder Erstkauf

Diese Phase kann durch mehrere Faktoren ausgelöst werden. Die häufigste ist die Kaltaquise, die häufig von Call Centern wahrgenommen wird. Auch ist es gängige Praxis, sich Adressen von möglichen Kunden zu kaufen. Diese können vorsortiert worden sein, sprich es wurden bereits wichtige Ersterhebungen zum Kunden getroffen. (Branche, Ansprechpersonen, Entscheider, Bedürfnisse, aktueller Stand von Seiten des Kunden, etc.⁴⁷).

Es kann natürlich auch über Werbung, Mundpropaganda, etc. dazu kommen, dass sich Kunden bei den Lieferanten melden. Dieser Punkt wird auch noch in der Wiederkaufphase

⁴⁷ et cetera

angesprochen. Es ist hierbei enorm wichtig den Kunden nach dem Erstkauf davon zu überzeugen, dass seine Entscheidung nicht falsch war, da speziell direkt nach dem Kauf Zweifel aufkommen können. Viele Unternehmen übersehen es, die Kunden von dem Erstkauf in einen Wiederkauf zu verwandeln, da hier sehr oft rein über Neugeschäfte lukriert wird.

- Nachkaufphase

Die Nachkaufphase kann nur durch ein strukturiertes System nach dem Erstkauf erzielt werden. Der Kunde muss informiert werden und es muss auf alle Fälle speziell in der Anfangsphase zu oftmaligem Kontakt kommen, um den Kunden zu zeigen, dass hier der Grundstein für eine längerfristige Partnerschaft gelegt werden soll. Sobald sich der Kunde mit der Lösung identifizieren kann und er den Kauf als richtig empfindet, sollte die Informationspolitik dahin gehen, dass der Kunde versteht, jederzeit einen Ansprechpartner zu haben, wenn es Probleme gibt. Auf jeden Fall sollten Kontakt und Information sich auf ein gesundes Maß einpendeln, da der Kunde auch nicht bedrängt werden soll. Hier ist es wichtig, dass alle Ansprechpersonen für etwaige Rückfragen bekannt sind.

- Wiederkaufphase

Ist vermutlich die am schwierigsten zu erreichende Phase, da hier der Kunde als ganzheitlicher Partner angesehen wird und den Lieferanten auch jederzeit weiterempfehlen wird. Dies lässt sich nur durch langjährige Partnerschaften erreichen.

Die Aufwände, um Kunden persönlich zu binden, steigen jedoch nicht unbedingt mit der Größe der Kunden. So sind Kauf- und Geschäftsentscheidungen oft subjektiv und werden letztendlich von einer oder mehreren Personen getroffen. Diese Personen sind es, die durch die oben beschriebenen Herangehensweisen in eine dem Lieferanten gegenüber positive Stimmung gebracht werden sollen. Eine Herangehensweise ist eben der Aufbau von klaren Strukturen und Prozessen im Service, um den Kunden stets kompetent und hilfsbereit gegenüberzutreten.

In dieser vorliegenden Diplomarbeit lag der Fokus eher auf dem Service, da dies aus dem beruflichen Umfeld des Autors stammt und im praktischen Teil der Arbeit die Bewertung und Analyse dieser Prozesse vorgenommen wird.

Ziel muss auf jeden Fall sein, aus den Käufern loyale Kunden aus Überzeugung zu machen, die das Unternehmen und die Produkte weiterempfehlen. Wichtig dabei ist, den Kunden in den Fokus zu stellen und eine kundenorientierte Unternehmensstrategie zu leben.

Dies kann durch eine Zielsetzung erreicht werden, die dem Grundsatz der Nachhaltigkeit zu Grunde liegt. Es muss eine Definition getroffen werden, in der sich die Ziele im besten Fall aus eigener Kraft regenerieren bzw. wiederholbar abgebildet werden können. Dies umfasst mehrere Anforderungen. Eine davon wird im folgenden Kapitel behandelt.

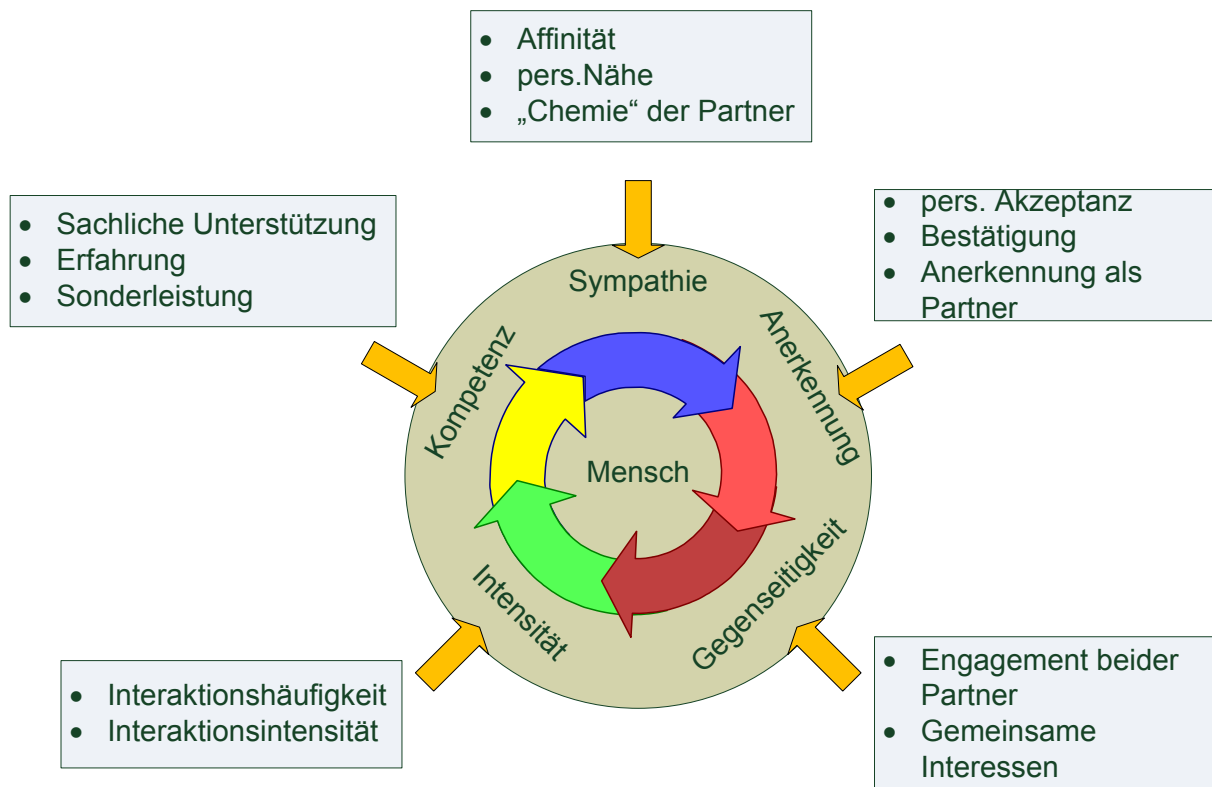


Abbildung 18: Dimensionen der Kundenbeziehungen⁴⁸

6.1. Anforderungen an das IT – Management⁴⁹

Eine wie bisher vorgenommene Trennung in Produktion, Vertrieb und Nutzung einer IT – Anwendung ist nicht mehr zeitgemäß. Die Entwicklung von Soft- und Hardware bzw. die sich daraus ergebenden Möglichkeiten bewirken eine markante Verschiebung von der Produktion zum Betrieb oder zum Service der IT. Dies ist daher begründet, das IT – Management nun nicht mehr eine reine Hilfsabteilung darstellt, sondern darin sämtliche Geschäftsprozesse abgebildet werden können. Damit verbunden ist auch ein hoher Grad der Pflege dieser Tools. Das IT – Management ist somit eine eigene Dienstleistung. Daraus folgend verursachen diese Werkzeuge meist weit mehr Kosten als das Projektgeschäft. Es ist daher klar, dass der IT – Betrieb und dessen Wartung im Fokus von Kostenoptimierungen steht.

Da das Werkzeug IT – Management nahezu alle Geschäftsprozesse beeinflusst, kann dies nur mehr durch eine in sehr hohem Grad ausgeprägten IT – Infrastruktur bewältigt werden.

⁴⁸ Dr. J. Kaack, Webseite.

⁴⁹ M. Andenmatten, IT-Services steuern mit ITIL, S. 15 ff.

Die Begrifflichkeiten Time to market und speed to market sind heutzutage mehr denn je Herausforderungen an die Unternehmen und kann nur durch eine flexible IT – Umgebung realisiert werden. Unternehmen sehen sich mit einer enorm raschen Änderung des Marktes konfrontiert. Dies kann sowohl von neuen Technologien, als auch von geänderten Anforderungen der Kunden ausgehen.

Diese Faktoren erschweren die Erstellung eines festgesetzten Vertrages zwischen dem Lieferanten und dem Kunden. Es muss daher bereits in der Findung der Übereinkunft definiert werden wie auf solch rasche Änderungen reagiert werden kann. Unternehmen als Dienstleister oder Lieferant müssen sich somit distanzieren vom reinen Produktlieferanten hin zum professionellen Servicelieferanten.

Das hauptsächliche Problem veralteter Strukturen besteht darin, dass sich meist nur auf den Help – Desk konzentriert wurde. Man war somit rein als Feuerwehr im reaktiven Service tätig. Wichtig ist nun aber im Sinne von zufriedenen Kunden bereits proaktiv an Kunden heranzutreten um auf drohende Probleme aufmerksam zu machen bevor diese eskaliert werden müssen. Ein flexibler und leistungsorientierter IT – Service ist heute absolut existenziell für nachhaltige Geschäftsbeziehungen und in weiterer Folge für den Geschäftserfolg.

Dieses Problem trifft auch auf das Unternehmen Knapp zu. Es werden aktuell hauptsächlich die Prozesse innerhalb der Abteilung Customer Support& Projects digital erfasst und anhand eines definierten Prozessverlaufes bearbeitet. In der zum selben Bereich gehörenden Abteilung Customer Care werden aktuell Definitionen getroffen, um den Bereich Service und IT – Management zu erfassen. Hier spiegeln sich die Kernfragen wider, die mit dieser Diplomarbeit aufgezeigt werden.

- Wie können die aktuellen Prozesse im Unternehmen bewertet werden?
- Inwieweit decken sich vorhandene Prozesse mit ITIL V3?
- Welcher Mehrwert ergibt sich durch eine Harmonisierung von bestehenden Prozessen und ITIL V3 Definitionen?

Eine Aufstellung der aktuell verwendeten Prozesse innerhalb der Abteilung Customer Care befindet sich im Anhang A.

Man sollte sich bei der Einführung von Prozessen der Nachhaltigkeit mehrere Fragen stellen:

6.2. Tiefe und Ausrichtung von Nachhaltigkeitsprozessen

Bezugnehmend auf die Punkte 4.1 und 4.2 sollte man sich im Vorhinein Gedanken darüber machen, in welche Richtung die Nachhaltigkeit gehen soll. Sind für mich Umweltaspekte wichtig und wenn ja wie weit kann ich auf diese Rücksicht nehmen? Definiere ich die Nachhaltigkeit um und verstehe sie als die Nachhaltigkeit des Kunden in Richtung des Lieferanten?

Exkurs:

Auf Veränderungen reagieren die meisten Menschen nach einem klar feststellbaren Muster. Charakterisiert ist es durch sieben Phasen:⁵⁰

- Phase 1: Schock
- Phase 2: Ablehnung
- Phase 3: Rationale Einsicht
- Phase 4: Emotionale Akzeptanz
- Phase 5: Lernen
- Phase 6: Erkenntnis
- Phase 7: Integration

Aus dieser Erkenntnis ist es sehr wichtig, dass Prozesse speziell vor der Umstellungsphase nur parallel zu bestehenden Abläufen existieren dürfen. Die gewinnbringendste Vorgehensweise hierbei kann über autarke Strukturen innerhalb des Organigramms koexistieren. Die herausgelösten Abteilung(en) fungieren hierbei als Pilotprojekte, die bei weniger strategischen Kunden erprobt werden können.

Um dies auf die Leistungen eines Unternehmens umzulegen bedarf es sicherlich noch einiger Definitionen bzw. Anpassungen des Grundgedanken an betriebliche Standards oder besser gesagt an eingesessene Abläufe und Praktiken.

Als oberstes Credo sollte man sich immer vor Augen halten, dass Nachhaltigkeit immer Bildung benötigt. Bildung im Sinne der Mitarbeiterschulung um jede Ebene von Firmenstrukturen in den Nachhaltigkeitsprozess einzuführen.

Eine ebenso wichtige Komponente ist das Monitoring, um auf Fehlverhalten sofort aufmerksam zu werden. Es dient ebenso der Aufrechterhaltung der Standards, die man sich auferlegt hat. Weiters kann ein Monitoring fehlerhafte Prozesse zielsicher orten und durch rasches Einwirken den Ablauf wieder herstellen bzw. den Prozess als Ganzes verbessern.

6.3. Kurze Erläuterung: Nachhaltigkeit und Umweltschutz

Um Nachhaltigkeit im Sinne des immer wichtiger werdenden Umweltschutzes einzuhalten ist die Wahl von Materialien und Arbeitsprozessen genau abzuwägen. Materialien können einerseits heutzutage schon hochgradig aus recycelten Stoffen erzeugt werden bzw. kann man diese nach ihrer Lebensdauer einem nahezu vollständigen Recycling zuführen.

⁵⁰ Vgl. Kostka C.; Mönch A. (2006), S. 13ff.

Der Begriff prägte die Politik und Wirtschaftswelt der vergangenen Jahre, da aufgrund der schwindenden natürlichen Ressourcen Wege gefunden werden mussten, um diesem Umstand entgegenzuwirken. Eine exakte Definition wurde bis zum heutigen Tage noch nicht getroffen. Einer der Hauptfaktoren ist die Wegwerfpolitik bei der Herstellung von Gütern aller Art. Die Wirtschaft entwickelte sich im Rahmen der Industrialisierung in eine Richtung, in der es „billiger“ ist, Produkte nach einer definierten Dauer zu entsorgen, anstatt z.B. in Komponentenbauweise nur tatsächlich schadhafte Einzelteile zu ersetzen. Die Begriffe Nachhaltigkeit, wie schon im Kapitel 4.2 erläutert, bedürfen hier sicherlich noch reichlicher Anpassungen. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass mit einer generellen Definition und einer damit einhergehenden Durchsetzung per Judikation langfristig ein Erfolg in Richtung Umweltschutz erzielt werden kann. Die Betrachtung dieses Themas bedarf sicherlich noch vieler Anpassungen und Definitionen, da hier eine Unterscheidung zwischen ökologischer und wirtschaftlicher Bedeutung getroffen werden muss.

Die Arbeitsprozesse und die Konstruktionsprozesse können ebenfalls an eine Nachhaltigkeit herangeführt werden. So können Produkte durch Komponentenbau, wie eingangs erwähnt, modular aufgebaut werden, um so eine Trennung des Produktes in mehrere Arbeitsschritte zu erzielen. Dies bringt nicht nur Vorteile in der Planbarkeit von Produktzyklen, es kann auch dem Kunden die Möglichkeit bieten, sich über ein Ersatzteilmanagement seine Instandhaltung/ ET-Beschaffung modularisiert aufzubauen. Dies bringt nicht nur Vorteile in der Planbarkeit der Instandhaltung, es ermöglicht auch den Kunden gezielt auf die Ablebensdauer bzw. auf die Wartungsintervalle von Einzelbaugruppen innerhalb größerer Baugruppen hinzuweisen und im weiteren Sinne vorzubereiten.

Der Kunde profitiert von einem klar erstellbaren Budgetplan und der Lieferant sichert sich so die nachhaltige Kundenbeziehung. Der Grad der Nachhaltigkeit kann so vom Lieferanten gesteuert werden, da sich Produkte in der Massenfertigung ohnehin vor Produktionsbeginn einer Reihe von Tests unterziehen müssen.

Als Beispiel sei hier der Nachweis der Dauerfestigkeit erwähnt, da speziell in der Massenfertigung viel Energie und Aufwand in solche Testreihen investiert werden. Durch diesen einfach nachzubildenden Test kann der Lieferant die Lebens- bzw. Ablebensdauer von Produkten exakter vorherbestimmen und gegebenenfalls regulierend eingreifen. Dies ermöglicht den Lieferanten dazu vor unangenehmen Überraschungen seitens der Zuverlässigkeit des Produktes zu schützen.

So können z.B. noch vor der Auslieferung an die Kunden Intervalle definiert werden, die den Kunden nachhaltig an einen Lieferanten binden.

Im Bereich der Elektronik- und IT Branche sind die Zyklen auf zwischen einem halben und max. fünf Jahre (mit Extended Support) festgesetzt. Diese Zyklen finden auch im Unternehmen KNAPP statt. So werden in Anlehnung an die Lieferanten (z.B. Oracle, IBM, HP, Siemens) die Zyklen für viele Produkte mit drei Jahren fixiert. Nach Ablauf dieser Fristen sind für die Produkte nur mehr eingeschränkte Supporttätigkeiten vertraglich verankert. Der

Kunde wird so in ein nachhaltiges Abhängigkeitsverhältnis mit dem Lieferanten überführt, das es möglich macht, gezielt vorzuplanen.

Nachweis der Dauerfestigkeit⁵¹

Für die Auslegung zahlreicher Bauteile - insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau - sowie für eine Abschätzung des Ermüdungsverhaltens im Rahmen von Konstruktionsentwürfen ist der mit relativ geringem Aufwand verbundene Nachweis der Dauerfestigkeit häufig ausreichend. Steht allerdings im Rahmen von Leichtbaukonzepten die Massenreduktion im Vordergrund (z.B. im Fahrzeugbau oder beim Bau von Luft- und Raumfahrzeugen), dann muss ein Nachweis der Zeit- oder der Betriebsfestigkeit erfolgen. Insbesondere der Betriebsfestigkeitsnachweis ist hierbei mit einem zum Teil erheblichen rechnerischen und experimentellen Aufwand verbunden.

Es wird hier nur die Dauerfestigkeit kurz behandelt, da dies nicht Schwerpunkt der Diplomarbeit ist und nur der Information dient.

Für den Nachweis der Dauerfestigkeit sollten folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

Es liegt eine synchrone Beanspruchung vor, d.h. bei mehrachsiger Beanspruchung sind die Phasenlagen der Spannungskomponenten gleich (Richtung des Hauptspannungsvektors bleibt unverändert). Bei einer nicht synchronen mehrachsigen Beanspruchung können die klassischen Festigkeitshypothesen nicht mehr angewandt werden, da nicht nur der Betrag sondern auch die Richtung des Hauptspannungsvektors einer zeitlichen Veränderung unterliegt. Die Vergleichsspannung ist damit keine skalare Größe mehr.

Bedingungen:

- Es wird ein linear-elastisches Werkstoffverhalten vorausgesetzt (keine überelastische Beanspruchung).
- Fehlstellen sind geometrisch beschreibbar, d.h. es werden keine angerissenen Bauteile betrachtet.
- Es soll ein sinusförmiger Beanspruchungs-Zeit-Verlauf vorausgesetzt werden.

Sofern sich die äußere Beanspruchung nicht zu schnell ändert, muss die Spannung im Inneren des Werkstücks in jedem Augenblick der äußeren Belastung proportional sein. Damit kann man aber den zeitlichen Verlauf der äußeren Belastung und der Spannung im Bauteilinneren durch die gleiche Sinusschwingung darstellen.

Dies veranschaulicht mit welchen verhältnismäßig geringen Aufwänden eine Bauteilauslegung erfolgen kann. Die zu erwartenden Ergebnisse lassen sich mit anderen Herangehensweisen ebenso auf IT - Produkte anwenden. Hier wird in Form von Versionswechseln und der meist nicht vorhandenen Möglichkeit der Abwärtskompatibilität versucht die Kunden am aktuellen Stand zu halten. Der zweite Weg um Kunden nachhaltig zu

⁵¹ Vgl. Läpple V., Einführung in die Festigkeitslehre (2006), S. 264ff.

binden ist der im Vorfeld definierte Lebenszyklus des Produktes. Dabei unterstützt diese Maßnahme auch den Lieferanten, da durch Produktabkündigungen nicht die Notwendigkeit entsteht sehr veraltete Produkte noch Supporten zu müssen. Es ist somit nicht erforderlich Know-how in der Firma aufrecht zu erhalten, obwohl die Produkte bereits nicht mehr aktuell sind.

7. Analyse von ITIL Prozessen

In den folgenden Kapiteln werden die ITIL Prozesse, die schon in Kapitel 4.3 aufgelistet wurden näher beleuchtet. Diese Kapitel dienen allerdings auch dem Vergleich mit den im Unternehmen KNAPP bereits eingesetzten Prozessen. Es wird verglichen, ob die vorhandenen Prozesse Parallelen mit den aus ITIL beschriebenen Prozessen aufweisen oder ob es Vorteile birgt, diese in Richtung ITIL zu adaptieren.

Es soll auch vorbereitend überprüft werden, ob und inwieweit diese Prozesse Rückschlüsse auf eine nachhaltige Kundenbindung zulassen.

7.1. Service Strategy

Mittels des Moduls Service Strategy werden das Design, die Entwicklung und die Einführung von ITSM nicht nur als Leistungsmerkmal, sondern auch als eine strategische Einheit betrachtet. Hier werden prinzipielle Empfehlungen formuliert, um Richtlinien, Strukturen, Verfahren und Prozesse für den gesamten Service Lebenszyklus von ITIL zu erstellen. Im Detail sind im Modul Service Strategy folgende Themen und Konzepte enthalten⁵²:

- Service Definitionen
- Service Management Strategien
- IT Service Verwaltungs- und Organisationsstrukturen
- Richtungsdirektiven
- Wertschöpfung
- Ausrichtung der Geschäftsplanung an der IT – Service Strategie
- Verschiedene Ausprägungen von Dienstleistern
- Geschäfts- und Service Strategien
- Planung und Umsetzung von Service Strategien
- Messung und Steuerung
- Kalkulation, Anpassung und Review von Service Strategien
- Herausforderung, kritische Erfolgsfaktoren und Risiken
- Bewährte gelebte Praktiken im Unternehmen

Es kann zusammenfassend gesagt werden, dass sich dieses Kapitel vor allem mit der strategischen Ausrichtung der Geschäftsprozesse befasst. Vereinfacht gesagt kann daraus geschlossen werden, dass hier der Grundstock für die ITIL Prozessfindung gelegt wird. Es dient einer Konsensfindung von Businessprozessen und den steuernden IT – Prozessen.

Es wurde in diesem Rahmen innerhalb von KNAPP bereits ein dementsprechendes Zielsystem formuliert. Dies fand im Rahmen der nach ISO 9001:2008 vorgenommenen Zertifizierung des Unternehmens statt. Es wurde ein Leitbild, retrospektive ein Zielsystem

⁵² Vgl. Olbrich (2008), S. 146f.

entwickelt und die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu definieren. Die folgende Abbildung zeigt diese Ausrichtung.

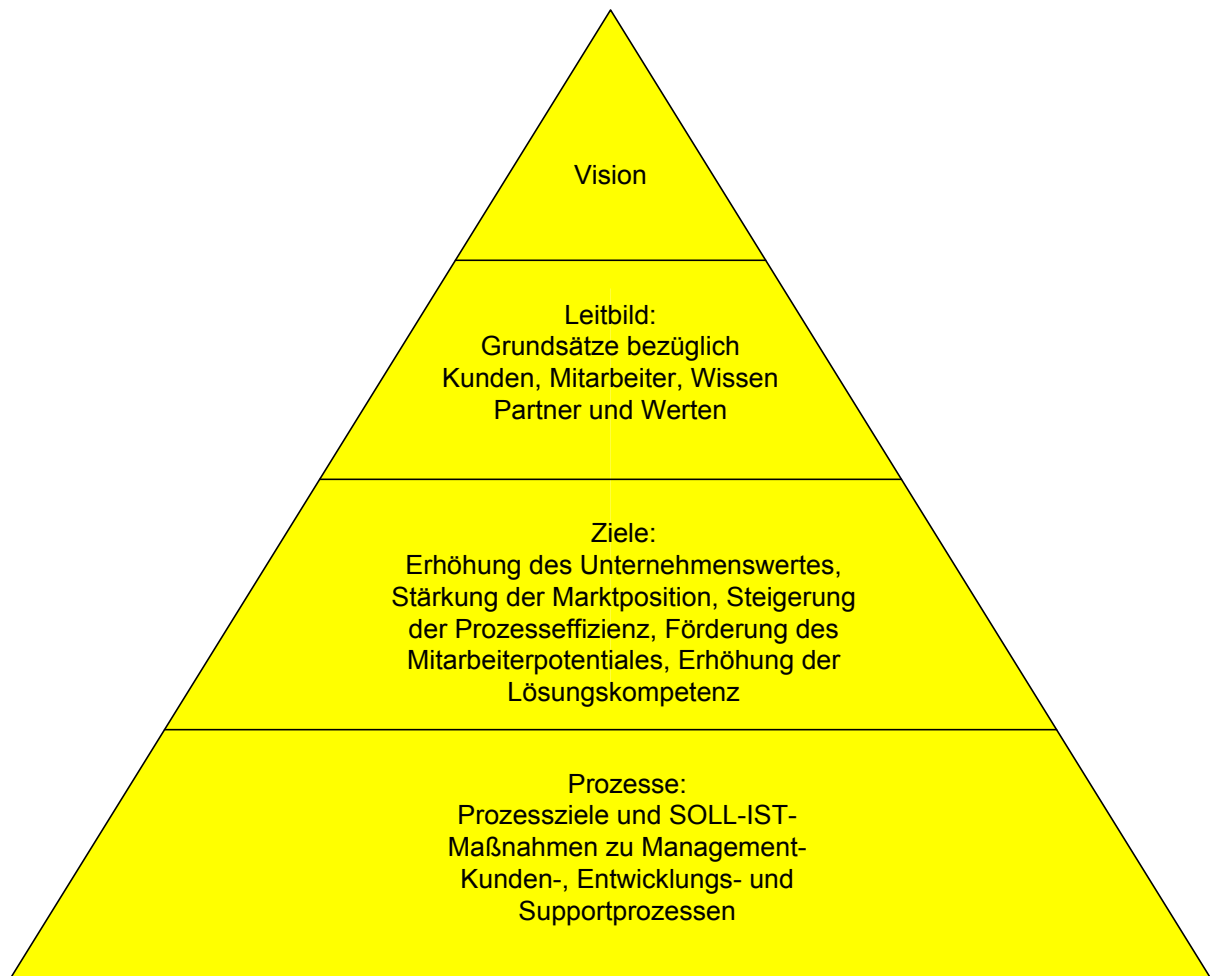


Abbildung 19: Zielsystem von KNAPP⁵³

Zu erkennen ist hier, dass die Zieldefinition in grobe Kerngruppen unterteilt wurde. Der zuvor angesprochene Bereich ist in der untersten Ebene >>Prozesse<< zu finden und spiegelt die gemäß ServiceStrategy ausgerichteten Ziele wieder.

Als wichtigsten Unterprozess beschränkt sich der Autor hier auf den Service- bzw. Supportprozess, da dieser in der Abteilung eingesetzt ist, in der diese Arbeit entstanden ist. Der Prozess ist in der folgenden Abbildung ersichtlich.

⁵³ Vgl. Knapp Systemintegration GmbH (2010), S. 14.
Service Strategy

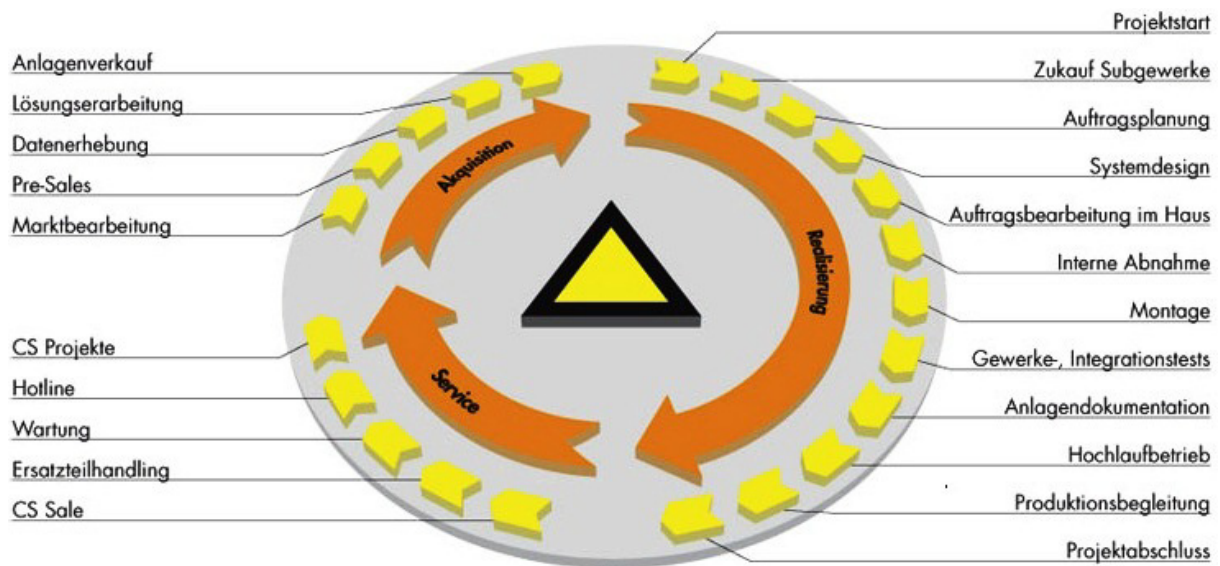


Abbildung 20: Kunden- bzw. Serviceprozess KSI⁵⁴

Dieser Abschnitt stellt den wichtigsten Teil der Untersuchung dar. Hier werden vor allem die Parallelen zu ITIL gesucht bzw. dient dieser Prozess auch der Feststellung der Nachhaltigkeit der Kundenbindung. Es werden die vorhandenen Prozesse in den folgenden Kapiteln auf deren Einfluss im Sinne einer nachhaltigen Zielsetzung untersucht werden. Wobei an dieser Stelle erwähnt werden soll, dass lediglich die Ziele des Customer Care analysiert werden. In der Abbildung sind ebenfalls Ziele aus dem Bereich Customer Support & Projects definiert, die jedoch keine Grundlage für die Analyse bieten werden. Die zu analysierenden Prozesse stammen, wenn man die Prozesslandkarte betrachtet, aus dem Bereich Service. Akquisition und Realisierung werden somit nicht in dieser Arbeit behandelt.

7.2. Service Design

Dieses Modul von ITIL ist als Teil eines übergeordneten Geschäftsveränderungsprozesses anzusehen. Hier werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie IT – Services konzipiert werden können, um definierte Geschäftsziele wie Qualität, Kompatibilität und Sicherheit zu erreichen. Zu diesem Zweck werden Prozesse, Architekturmodelle, Richtlinien und Dokumente diskutiert, durch welche die aktuellen und zukünftigen Anforderungen erfüllt werden können. Bei genauerer Betrachtung können die enthaltenen Themen wie folgt formuliert werden⁵⁵:

- Lebenszyklus der Services
- Ziele der Servicegestaltung
- Elemente der Servicegestaltung
- Auswahl des Servicemodells
- Outsourcing

⁵⁴ Vgl. Knapp Systemintegration GmbH (2010), S. 12.

⁵⁵ Vgl. Olbrich (2008), S. 148f.

- Insourcing
- Cosourcing
- Shared Services
- Service Anforderungen
- Services, Mitarbeiter, Prozesse, Fachwissen, Werkzeuge
- Rollen und Verantwortungen
- Fähigkeiten
- Kostenmodell
- Nutzen – Risiko – Analyse
- Prozessgrundlagen
- Methoden, Praktiken und Werkzeuge
- Einführung/ Umsetzung von Service Designs
- Messung und Steuerung
- Herausforderung, kritische Erfolgsfaktoren und Risiken
- Bewährte gelebte Praktiken im Unternehmen

Innerhalb von ITIL V3 werden diese Punkte mittels der folgenden sieben Managementprozesse beschrieben:⁵⁶

- Service Level Catalogue Management
- Service Level Management
- Capacity Management
- Availability Management
- IT Continuity Management
- IT Security Management
- Supplier Management

Zu diesen aus ITIL definierten Prozessen existieren zum aktuellen Zeitpunkt keine namensgleichen Prozesse innerhalb von KNAPP. Diese Zielsetzungen sind zumeist Bestandteil des Tagesgeschäftes in der Customer Care Abteilung. Es werden hierzu die Themen wie Service Levels, Servicezeiten, Leistungsumfang und Kapazitätsmanagement innerhalb eines innerhalb der Knapp Gruppe standardisierten Servicevertrag mit den Kunden vereinbart. Diese Herangehensweise ist erforderlich, da die Anlagen zwar Gemeinsamkeiten aufweisen, jedoch gemäß dem Grundkonzept von KNAPP Unikate sind und zumeist auch als solche behandelt werden müssen. So ist es erforderlich mit dem Endkunden maßgeschneiderte Verträge auszuarbeiten. Diese beruhen jedoch auf dem Standardvertrag, der als solches ein Rahmenwerk darstellt.

⁵⁶ Vgl. Olbrich (2008), S. 149f.

7.3. Service Transition

Das Kerngebiet Service Transition beinhaltet Leitfäden und Prozessaktivitäten für die Übergabe von Services in die Produktionsumgebung. Im Fokus der Betrachtungen stehen Risikominimierung, wirkungsvolle Mechanismen zur Serviceerbringung und die Nutzung von Optimierungspotenzialen im täglichen Servicegeschäft, die in den weit gefassten Kontext eines langfristig angelegten Change Management Prozesses mit entsprechenden Release Verfahren gestellt werden.

Im Prozessgebiet Service Transition sind folgende Themen und Konzepte enthalten⁵⁷:

- Umgang mit organisatorischen und kulturellen Veränderungen
- Wissenmanagement
- Service Management Wissensdatenbanksysteme
- Risikoanalysen und Risikomanagement
- Stufen im Lebenszyklus
- Grundprinzipien des Service Transition
- Prozessgrundlagen
- Rollen und Verantwortungen
- Methoden, Praktiken und Werkzeuge
- Einführung/ Umsetzung von Service Designs
- Messung und Steuerung
- Herausforderung, kritische Erfolgsfaktoren und Risiken
- Bewährte gelebte Praktiken im Unternehmen

Zur Umsetzung in Bearbeitung sind diese innerhalb von ITIL V3 in mehrere Managementprozesse zusammengefasst. Diese lauten wie folgt:

- Transition Planning and Support
- Change Management
- Service Asset and Configuration Management
- Release and Deployment Management
- Service Validation and Testing
- Evaluation
- Knowledge Management

Service Transition stellt somit ein wichtiges Bindeglied zwischen dem Design und der Operation dar. Es ist daher auch als das wichtigste Bindeglied mit Hinblick auf die Nachhaltigkeit anzusehen, da hier der Zwischenraum von Gedanken oder Planung und Ausführung geschlossen wird. Dies liegt auch in der Komplexität von IT Anwendungen der heutigen Zeit. Hier muss oft weit im Vorfeld bedacht werden welche Auswirkungen ein Update oder ein Bugfix nach sich ziehen kann. Hier spielen auch diverse Testsysteme eine

⁵⁷ Vgl. Olbrich (2008), S. 151f.

große Rolle, die bei komplexen Kundensystemen verpflichtend zum Einsatz kommt. Testsysteme stellen Softwaretechnisch idente Kundenanlagen dar. Innerhalb dieser Systeme werden Änderungen aller Art vor Einspielung am Livesystem durchgetestet. Ausfälle der Anlagen nach erfolgten Updates oder Änderungen am System können so auf ein Minimum reduziert werden.

Es kann hier als Beispiel der Einsatz von Anti – Virussystemen seitens des Kunden genannt werden. Diese Software-Lösungen greifen sehr tief in die Betriebssysteme der Anlagen ein. Ein weiteres Problem ist das oftmalige Update von Anti-Virussoftware. Diese Updates verändern sehr oft die Arbeitsabläufe und Zugriffsrechte innerhalb der Betriebssysteme. Daher ist es von größter Bedeutung, dass bevor Updates eingespielt werden, diese auch ausreichend getestet werden.

Diese Prozessschritte werden innerhalb von KNAPP zumeist ebenfalls im Tagesgeschäft erfasst. So werden vor Projektierung und Umsetzung der Anlage die Umstände geprüft und es wird daraus eine Definition getroffen, welche Komponenten (z.B.: Testsysteme) zum Einsatz kommen müssen. Dies erfolgt immer im Konsens mit dem Kunden, der so in einen aktiven Prozess einbezogen wird.

Hier ist ohne Zweifel eine enorme Steigerung der Nachhaltigkeit zum Kunden zu erzielen, da dies nicht nur das Kundenvertrauen steigert, sondern auch die Anlagenverfügbarkeit um ein Vielfaches erhöht.

7.4. Service Operation

Der Wirkungsbereich des Kerngebietes Service Operation ist sehr umfangreich. Als Bestandteil des Service Management Lifecycles ist es für die Umsetzung und Ausführung von Prozessen zur Optimierung der Qualität und Kosten der IT Services zuständig. Innerhalb der Organisation befähigt es den Betrieb zur Erreichung der Geschäftsziele. Weiterhin ist Service Operation dafür zuständig, dass die Technik, die die Services unterstützt, funktioniert. Ziel sind Methoden und Verfahren zur Erbringung und Steuerung von Serviceleistungen im Tagesgeschäft mit einem engen festgelegten gleich bleibenden Qualitätsniveau.

Folgende Themen und Konzepte sind darin enthalten⁵⁸:

- Service Operation Lebenszyklus
- Grundprinzipien im Bereich Service Operation
- Prozessgrundlagen
- Prozeduren und Funktionen
- Anwendungsmanagement
- Infrastrukturmanagement

⁵⁸ Vgl. Olbrich (2008), S. 154f.

- Betriebsmanagement
- Rollen und Verantwortungen
- Prozesssteuerung
- Arbeitsvorlagen
- Methoden, Praktiken und Werkzeuge
- Umsetzung der Service Design Vorgaben
- Skalierbarkeit
- Messung und Steuerung
- Herausforderung, kritische Erfolgsfaktoren und Risiken
- Bewährte gelebte Praktiken im Unternehmen

Die folgenden Managementprozesse behandeln diese Themen innerhalb von ITIL V3

- Event Management
- Incident Management
- Problem Management
- Request Management
- Access Management

In diesem Modul wird hauptsächlich auf die operative Durchführung Bezug genommen. Die in diesem Abschnitt behandelten Prozesse sind damit mit Schwerpunkt auf die praktische Erbringung der Services ausgerichtet. Diese Prozesse sind somit beinahe zur Gänze ohne Einblick des Kunden abzuarbeiten. Hier gibt es jedoch Ausnahmen. So verlangen z.B. manche amerikanische Kunden in alle Prozesse miteinbezogen zu werden. Der Kunde kommt hier daher in den meisten Fällen nur mit dem Ergebnis bzw. der Zeitspanne vom Auftreten einer Anfrage bis zur tatsächlichen Lösung in Kontakt. Die Anlaufstellen werden im Unternehmen KNAPP vorab definiert. Dies stellt in den meisten Fällen entweder der Kundenberater (Customer Care Manager) oder die Hotline dar. In beiden Fällen werden die Anfragen bzw. die Problemmeldungen innerhalb von KNAPP via SharePoint erfasst. Innerhalb dieses Tools wird ebenso die Rollenverteilung bzw. die Verantwortung definiert. Dies erfolgt mittels Definition des Prozessowner und der Vergabe von Tasks an die dementsprechend zutreffende Person/ Gruppierung.

Der Kontext zwischen diesen Schnittstellen ist anhand der folgenden Grafik gut erkennbar.

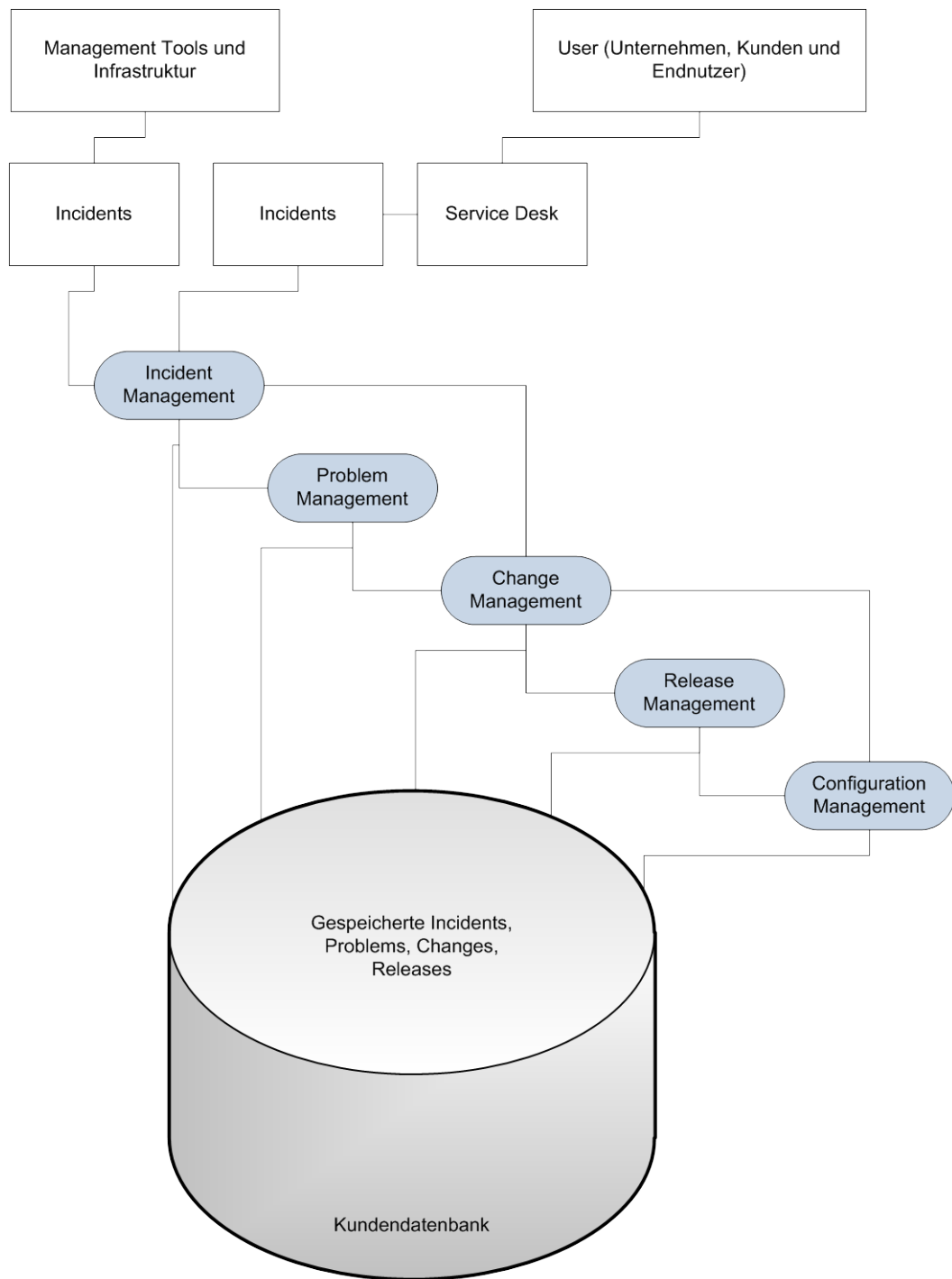


Abbildung 21: Struktur Service Operation⁵⁹

Die Kategorisierung dieser Ereignisse oder Events können nach ITIL in folgende Fälle separiert werden:

- Incidents
 - Stellt eine unvorhergesehene Störung oder Beeinträchtigung dar.

⁵⁹ Vgl. Olbrich (2008), S. 17.

- Problems
 - Wird in diesem Zusammenhang mehr als die unbekannte Ursache oder die Ursachen für eine Störung bzw. Störungen definiert.
- Requests for Change
 - Hierunter versteht ITIL die gewollte Änderung von einer oder mehreren Funktionen einer Anlage bzw. eines Systems. Dies löst in der Regel einen Auftrag aus. Die genauen Anforderungen nach Changeanfrage regelt jedoch der Vertrag mit dem Kunden, da hier ebenso eine bereits vertraglich definierte Leistung zu erbringen sein kann.

Innerhalb von KNAPP ist es auch der Prozess Service Operation der am weitesten eingeführt ist. Die einzelnen Prozessschritte bzw. die Verantwortungen und Owner sind im Unternehmen am tiefsten beschrieben.

7.5. Continual Service Improvement

Wie auch bei vielen anderen Prozessmodellen wurde auch hier der Verbesserungsprozess als integraler Bestandteil verankert. Es werden durch Definition von Messgrößen die Prozesse einer ständigen Überwachung unterzogen, um so Fehlerpotenziale rasch zu erkennen und durch geeignete Gegenmaßnahmen diesen Umstand zu verbessern. Die Themen rund um Service Improvement lauten wie folgt⁶⁰:

- Beweggründe für Verbesserungsmaßnahmen
- Technologien zur Verbesserung
- Justierung
- Betriebliche, finanzielle, organisatorische Vorteile
- Grundsätze von Continual Service Improvement
- Prozessgrundlagen
- Rollen und Verantwortungen
- Methoden, Vorgehensweisen und Werkzeuge
- Einführung von Service Verbesserungsmaßnahmen
- Messung und Steuerung
- Herausforderungen, kritische Erfolgsfaktoren und Risiken
- Bewährte gelebte Praktiken im Unternehmen

Bei diesen Prozessen werden so wie bei vielen anderen Änderungen auf den sich ändernden Markt bzw. die sich ändernden Anforderungen reagiert. Dies dient der ständigen Aktualisierung an eben diese Voraussetzungen.

Diese Prozesse sind bei KNAPP sehr präzise und in einem hohen Grad implementiert und sollen daher auch nicht Thema dieser Arbeit sein.

⁶⁰Vgl. Olbrich (2008), S. 156f.

Da nun alle Module von ITIL beschrieben wurden, wird im folgenden Kapitel ein Modell - anhand dessen eine Bewertung der bei KNAPP verwendeten Prozesse vorgenommen wird - erarbeitet.

8. Entwicklung einer Bewertungsmatrix auf Basis von ITIL und Umfragewerten

Dieses Kapitel stellt den zweiten Teil des praktischen Teils der Arbeit dar. Als Bewertungsinstrument wurde einerseits die Befragung für diese Arbeit gewählt und andererseits stellen die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Kapiteln den Basisrahmen für den Befragungsinhalt.

Es wurde die Befragung an sich gewählt, da der Fragebogen als Instrument der Operationalisierung angesehen werden kann. Der Prozess von der Forschungs-, Untersuchungs- oder Programmfrage zur Fragebogen- oder Testfrage ist die Operationalisierung, eine Art Übersetzung theoretischer Konzepte in das empirische Instrument. Nach erfolgter Befragung der Zielgruppe erfolgt eine „Rückübersetzung“⁶¹ von der Frage im Fragebogen zur Variablen für die statistische Aufbereitung. Die Frage aus dem Fragebogen war hier nicht ident zu der Frage die der Autor Untersuchen wollte, sondern stellt einen Indikator zu ihrer Beantwortung dar. In der folgenden Abbildung ist die Herangehensweise an die Befragung bzw. deren Ergebnis aufbereitet.⁶²

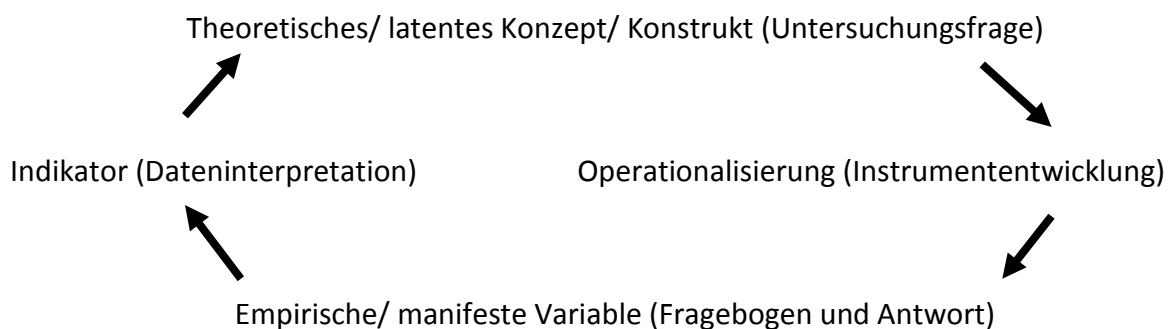


Abbildung 22: Vom theoretischen Konzept zur empirischen Variable⁶³

Zur Durchführung wurde die Variante der schriftlichen Befragung gewählt, da diese Variante organisatorisch, zeitlich und finanziell deutlich weniger Aufwand erfordert als andere Formen der Befragung. Die Ergebnisse aus dieser Befragung dienen in weiterer Folge der Erarbeitung eines Modells, das in Verbindung mit den vorangegangenen Kapiteln Rückschlüsse auf den Grad der Umsetzung von Prozessen innerhalb von KNAPP liefern soll. Ebenso werden die Prozesse einer Bewertung unterzogen, die schlussendlich in einer Empfehlung münden werden.

⁶¹ Der Begriff soll ein kreisförmiges Verhältnis zwischen Theorie und Empirie suggerieren. Wobei sich Untersuchungsfrage (Konstrukt) und Fragebogenfrage (Variable) zwar aufeinander beziehen, aber nicht deckungsgleich werden.

⁶² A. Scholl; Die Befragung, S144 ff.

⁶³ Vgl. ebd. S. 144

8.1. Bewertung des Prozessreifegrades

Hierzu wurde innerhalb der Customer Care Abteilung ein Querschnitt aus dem ausführenden Personenkreis gebildet. Die befragten Personen wurden zufällig ausgewählt und stellen 50% der Grundgesamtheit dar. Die zu befragende Rolle im Organigramm war der Customer Care Manager, dessen Tätigkeitsbereich im Kapitel 2.1.2 beschrieben ist.

Diese Befragung sollte Aufschluss darüber geben, wie der ausführende Personenkreis die Prozesse innerhalb von KNAPP bewertet. Vor allem aber war es wichtig zu ergründen, inwieweit Prozessziele und deren Niederschrift bekannt sind. Somit konnte über den Reifegrad eine Aussage getroffen werden.

Die Befragung gliederte sich in sechs Themenschwerpunkte, die in der folgenden Aufzählung dargestellt sind: (siehe auch Anhang B)

- Strategische Allianz, Nachhaltigkeit und Innovation
 - Schwerpunkt hierbei lag auf der Bewertung einer nachhaltigen Entwicklung der Vision KNAPP. Ebenso wurden die operativen Ziele innerhalb des von KNAPP definierten Zielsystems (siehe Kapitel 7.1) bewertet.
- Prozess-Eigner; Prozess-Team
 - Bei diesem Thema wurde die Prozessdefinition behandelt. Es galt zu beantworten, ob die Rollen innerhalb der Prozesse definiert sind. Es wurde auch auf die Prozessowner und deren Beschreibung Rücksicht genommen. Besonders wurde nach den Zielen und Aufgaben der Prozesse gefragt.
- Prozessbeschreibung und -analyse; Stakeholderorientierung
 - Hierbei galt es die visuelle Vorlage der Prozessbeschreibungen einzuschätzen. Gefragt wurde nach ausreichenden Beschreibungen und ob diese auf die Stakeholder ausgerichtet sind. Es wurde wie bei allen Themen ebenso nach einer zukünftigen Erwartung gefragt.
- Prozessziele und –kenngrößen
 - Innerhalb dieses Schwerpunktes war es wichtig zu beurteilen ob Schlüsselprozesse hinreichend als solche definiert werden und ob die Ziele den Beteiligten bekannt sind. Ebenso wurde nach der Führung eines Kennzahlensystems gefragt. Wichtig hierbei war ob diese Kennzahlen hinreichend erfasst und visualisiert werden.
- Prozessbewertung und –optimierung
 - Soll–Ist–Vergleiche von Prozesszielen und Kennzahlen werden durchgeführt. Ebenso, ob die Störgrößen dementsprechend ermittelt werden und ob Optimierungsmaßnahmen ergriffen werden.
- Benchmarking / Bewertung & Überprüfung
 - Abschließend galt es noch zu beurteilen, inwieweit Erfahrungen mit internen oder externen Prozesspartnern ausgetauscht werden und ob ebenso ein

Benchmarking betrieben wird. Hier galt es noch Wechselwirkungen zwischen Prozesspartnern zu analysieren und bewerten.

Die Befragung hatte als Antwortmöglichkeiten folgende Auswahl zur Verfügung

0%	33%	66%	100%
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu

Die Ergebnisse dieser Umfrage sind in der folgenden Tabelle zu betrachten:

Tabelle 5: Ergebnisse aus Bewertung des Reifegrades der Prozesse

Berechnung des Gesamtergebnisses	Umfrage 1	Umfrage 2	Umfrage 3	Umfrage 4	Umfrage 5	Querschnitt über die Fragen
	Bewertung	Bewertung	Bewertung	Bewertung	Bewertung	Mittelwert
Strategische Allianz, Nachhaltigkeit und Innovation	60%	60%	60%	47%	73%	60%
Prozess-Eigner; Prozess-Team	67%	58%	60%	75%	67%	65%
Prozessbeschreibung und -analyse; Stakeholder-Orientierung	39%	44%	60%	39%	50%	46%
Prozessziele und -kenngrößen	60%	40%	60%	33%	73%	53%
Prozessbewertung und -optimierung	60%	47%	60%	0%	80%	49%
Benchmarking / Bewertung & Überprüfung	33%	33%	60%	0%	33%	32%
Reifegrad	53%	47%	60%	32%	63%	

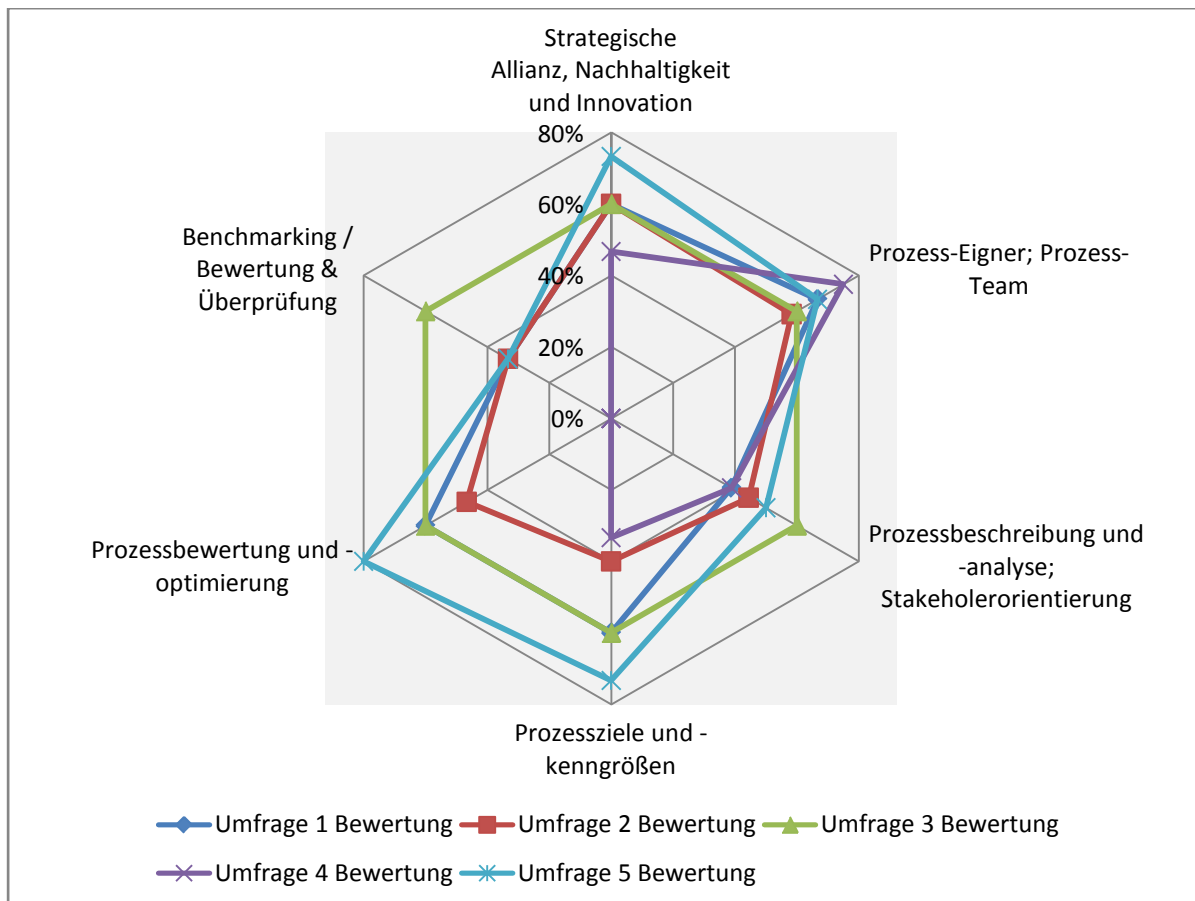


Abbildung 23: Grafische Darstellung Prozessreife

Wie aus dem Ergebnis in Abbildung 23 ersichtlich ist, liegt die Verteilung hier relativ ausgewogen. Die erkennbaren Schwerpunkte der Bewertung liegen jedoch bei den Punkten Prozesseigner/Prozessteam und Strategische Allianzen, Nachhaltigkeit und Innovation. Aus diesem Ergebnis kann darauf geschlossen werden, dass die Abteilung ihre Rolle in den Prozessen kennt und darüberhinaus auch die Prozessowner bekannt sind. Innerhalb der Abteilung herrscht ein Bewusstsein betreffend der Vision innerhalb von KNAPP, wie in Kapitel 7.1 bereits beschrieben wurde. Dies spricht für das Verständnis betreffend der operativen Zielsetzungen des Unternehmens. Die Ziele wurden, wie bereits erwähnt, innerhalb der QM-Zertifizierung definiert und befinden sich auch an diversen Aushängen bzw. sind über Sharepoint zugänglich. Mit diesen Zielen verknüpft auch jede dazu in Frage kommende Prozessbeschreibung, die bis auch die Arbeitsplatzbeschreibung „herunter gebrochen“ wurde. Der Zugang zu diesen Informationen ist somit jederzeit gewährleistet und wird anhand des Ergebnisses auch im Sinne von ITIL umgesetzt. Da die Ergebnisse jedoch im Mittelwert nicht über 60% ansteigen, ist hier weitere interne Bildungspolitik anzuraten. Ebenfalls wird ein Workshop zur Verdeutlichung der Prozesse und deren Ziele empfohlen.

Die am geringsten ausgeprägten Prozesse liegen bei der Prozessbewertung/ -überprüfung und bei Benchmarking/ Bewertung und Überprüfung. Diese Schwerpunkte der Befragung fallen in den von ITIL definierten Prozess Continual Service Improvement, wie in Kapitel 7.5

erklärt. Daraus lässt sich ableiten, dass besonderes Augenmerk auf die Kontrolle der Prozesse und Prozessziele gelegt werden sollte. Eine Verbesserung der Arbeitsweisen und Prozessziele sind ein wichtiger Schritt, um einen höheren Prozessreifegrad zu erreichen. Um dies zu erreichen, wird die im folgenden Kapitel beschriebene Vorgehensweise gem. ITIL V3 behandelt.

8.2. Empfehlung zur Vertiefung von ITIL V3

Die primäre Zielsetzung ist die kontinuierliche Ausrichtung der IT-Dienstleistungen für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Dies muss durch die Identifizierung und Umsetzung von Verbesserungen, um die IT-Services erfolgen. Primär dient dies der Unterstützung von Geschäftsprozessen, wobei es ebenso den gesamten Lebenszyklus von Produkten und Prozessen unterstützt. Dazu werden folgende praktische Anleitungen empfohlen, die bei der Beurteilung und Verbesserung der Qualität von Dienstleistungen, der insgesamt Reife des ITSM Service Lifecycles und der ihr zugrunde liegenden Prozesse auf drei Ebenen innerhalb der Organisation:

- Der allgemeine „Gesundheitszustand“ des ITSM muss als Disziplin betrachtet und gelebt werden.
- Die ständige Neuausrichtung des Portfolios von IT-Services mit den aktuellen und künftigen geschäftlichen Anforderungen.
- Die Laufzeit für die erforderlichen IT-Prozesse zur Unterstützung der Geschäftsprozesse in einem kontinuierlichen Service Lifecycle Modell.

Continual Service Improvement Ziele:

- Betrachten, analysieren und Empfehlen von Verbesserungsmöglichkeiten in jeder ITIL-Lifecycle-Phase.
- Überprüfung und Analyse der Service-Level-Leistung Ergebnisse.
- Ermittlung und Umsetzung einzelner Aktivitäten zur Verbesserung der Servicequalität und Verbesserung der Effizienz und Wirksamkeit der ITSM Prozesse.
- Verbessern der Kostenwirksamkeit in der Lieferung von IT Services ohne Einbußen der Kundenzufriedenheit.
- Geltende Qualitätsmanagement Methoden werden zur Unterstützung der stetigen Verbesserungsaktivitäten eingesetzt.

Die folgende Abbildung zeigt einen Ansatz gemäß ITIL, wie Continual Service Improvement vorangetrieben werden kann.

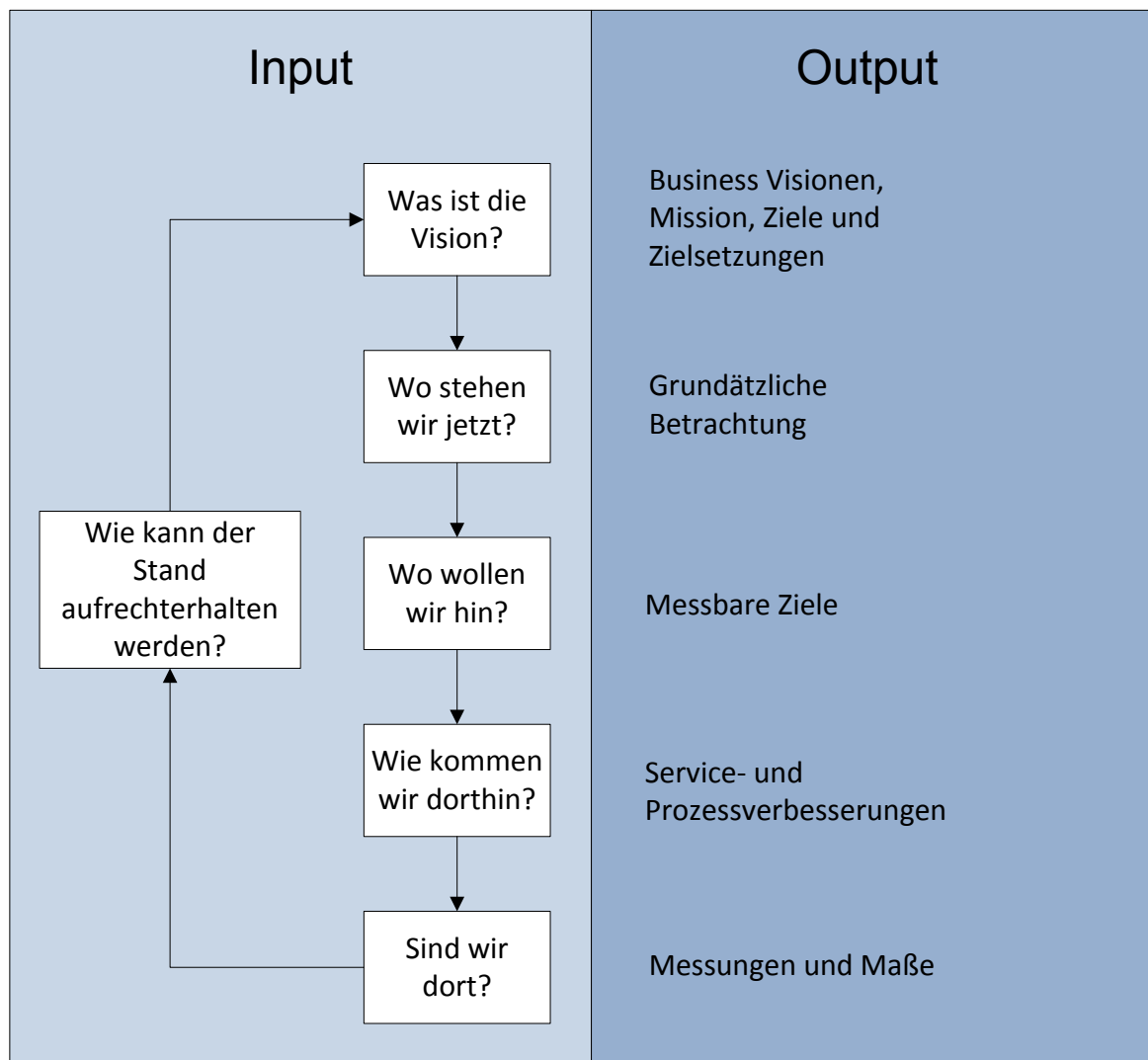


Abbildung 24: Continual Service Improvement Modell⁶⁴

Aus den in Abbildung 24 festgelegten Fragestellungen und den damit verbundenen Ergebnissen ergibt sich folgende zu empfehlende Methode:

Methode mit Qualitätssicherungsgruppen

Kernpunkte dieser Gruppen:

- Besprechungen von 4 – 8 Mitarbeitern,
- es sollen auf freiwilliger Basis regelmäßig arbeitsbezogene Themen besprochen werden,
- Versuch diese eigenverantwortlich zu lösen.

Die Zielsetzung aus der Bildung dieser Maßnahmen lautet wie folgt:

⁶⁴ Eigene Darstellung

Eine stetige Produktivitätsverbesserung und die damit einhergehende qualitative Verbesserung soll erreicht werden. Daraus sollte sich ein fester Bestandteil des Betätigungsfeldes der Mitwirkenden bilden. Wichtig dabei ist es, dass das Know-how der Mitarbeiter effektiv genutzt wird. Die Motivation der Mitarbeiter kann durch erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten gesteigert werden.

Es muss unbedingt als Voraussetzung gelten, dass die Unternehmensleitung und das mittlere Management diese Gruppen weitestgehend unterstützen. Die Koordination und die Bearbeitung, der aus den Gruppen entstandenen Vorschläge, werden durch das mittlere Management wahrgenommen. Wie im vorherigen Absatz erwähnt, sollten die Gruppen nicht aus mehr als 4 – 8 Personen bestehen und freiwillig an diesem Prozess teilnehmen. Dies sorgt für die notwendige Freiheit und eine hohe Motivation der Teilnehmer. Die Besprechungen sollten regelmäßig erfolgen, da es so zu einem kontinuierlichen Bestandteil des Arbeitsalltages wird.

Ergänzend zu der in Abbildung 24 empfohlenen Herangehensweise wird folgende Durchführung vorgeschlagen:

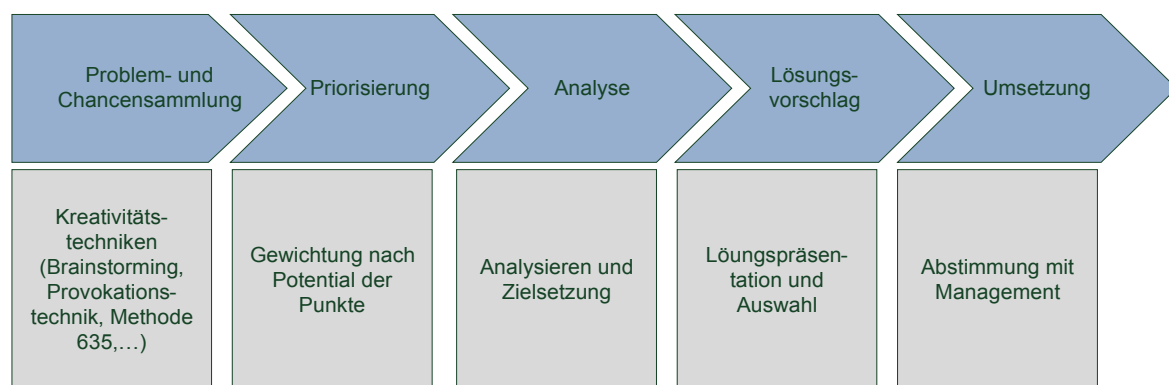


Abbildung 25: Durchführung Qualitätssicherungsgruppen⁶⁵

Die Vorteile einer solchen Herangehensweise liegen klar auf der Hand, da dies im Sinne der von ITIL vorgeschlagenen Prozesse stattfindet. Als primäre Ziele sind hier die kontinuierliche Qualitäts- und Produktivitätsverbesserung zu nennen. Diese Maßnahme dient auch der Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Unternehmens wobei die Mitarbeiter ein verstärktes Problembewusstsein entwickeln. Da die Mitarbeiter aktiv am Betriebsgeschehen mitwirken können, steigert dies auch die Identifikation mit den Zielsetzungen auf operativer Ebene. Um die Probleme zu lösen, kann im Betrieb vorhandenes Know-how genutzt werden.

Die Nachteile eines solchen Verfahrens wären verschwindend gering - gemessen an den Vorteilen. Hier wäre lediglich die Investition in eine Ausbildung von Moderatoren und Gruppenmitgliedern bzw. ein zusätzlicher Aufwand für die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen zu nennen.

⁶⁵ Eigene Darstellung

Fazit aus dieser Herangehensweise ist, dass sich dieses Instrument hervorragend zur Erreichung der Ziele nach ITIL eignet. Voraussetzung ist, dass ausreichend Unterstützung seitens des mittleren Managements und der Geschäftsführung vorliegt.

8.3. Geschäftsprozessbewertung

Um die im vorangegangenen Kapitel festgestellten Werte und Lösungsansätze umzusetzen, wurde anhand einer Gewichtung der Geschäftsprozesse eine qualitative Einschätzung aller Hauptprozesse durchgeführt. Dies dient der Veranschaulichung der angewendeten Prozesslandschaft bzw. deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg und auf eine nachhaltige Kundenbeziehung. In der folgenden Tabelle ist die Aufzählung der relevanten Prozesse mit einhergehender Bewertung auf deren Einfluss hinsichtlich des Unternehmenserfolges und der Kundenbeziehung zu finden. Es wurde ebenso bewertet, inwieweit diese Prozesse einer Verbesserung bzw. Neueinführung bedürfen.

Tabelle 6: Geschäftsprozessbewertung

Prozess	Wirkung auf Kundennutzen	Wirkung auf Unternehmenserfolg	Verbesserungspotenzial
	[1;5] - [klein; groß]		
Strategieplanungsprozess (Vision KNAPP)	1	5	1
Innovationsprozess	4	4	3
Produktentwicklungsprozess	5	4	3
Controllingprozess	1	2	2
Personalmanagementprozess	1	2	1
Finanzmanagementprozess	1	3	2
Vertriebsprozess	2	4	3
Serviceprozess	5	5	4

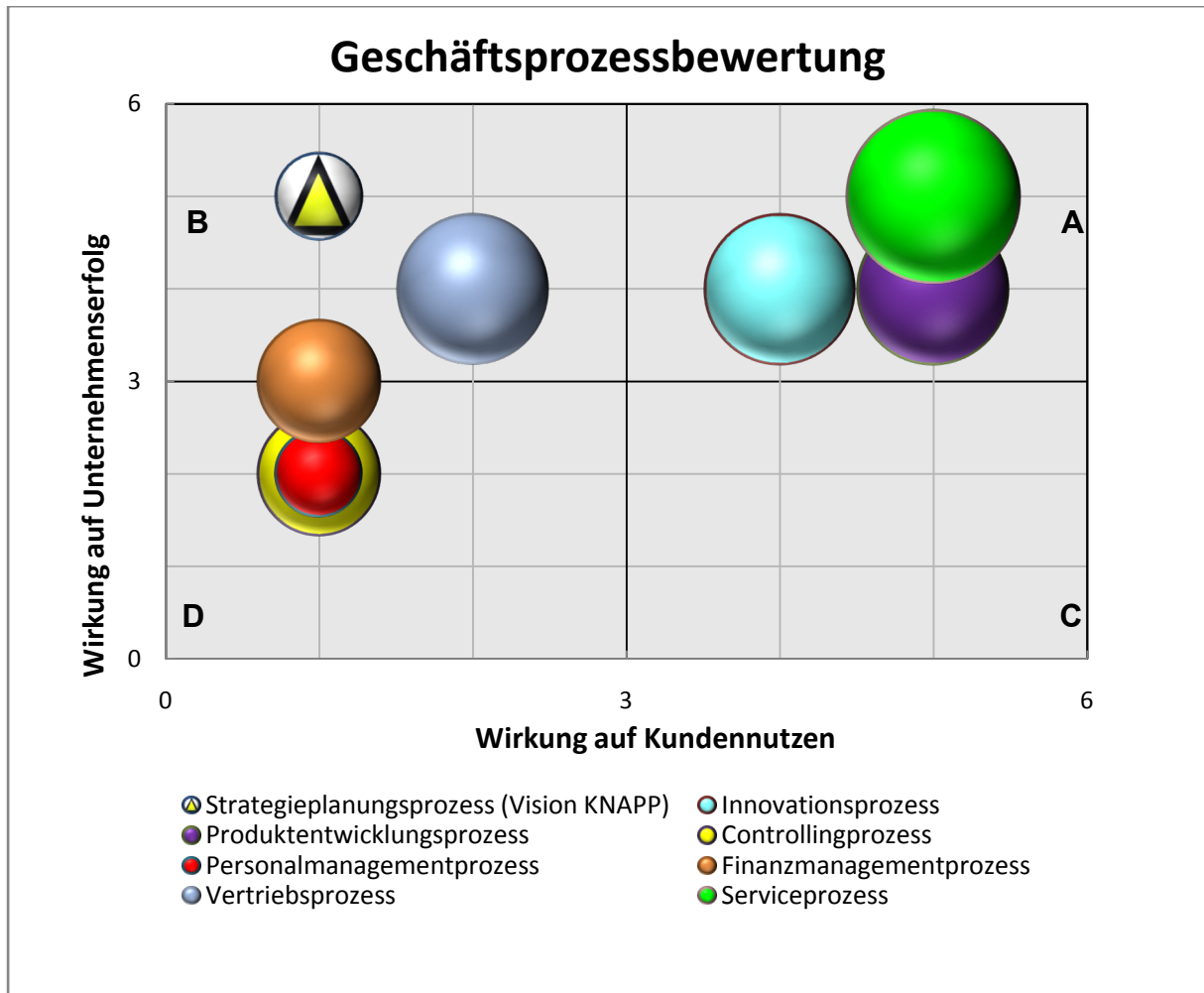


Abbildung 26: Geschäftsprozessbewertung

Anhand der Gewichtung lässt sich aus der Übersicht folgendes ablesen:

- Die Prozesse in Feld A sind von der Priorität am höchsten einzustufen, da sowohl der Geschäftserfolg als auch die Kundenzufriedenheit am stärksten beeinflusst werden. Wie auch in den anderen Feldern gibt die Größe der Blase Aufschluss über die Notwendigkeit einer Verbesserung bzw. Neuorientierung. Je größer die Blase dargestellt wird, desto höher ist das Potenzial gemessen an der Verbesserung.
- Feld B gibt Aufschluss über die Wichtigkeit für den Geschäftserfolg. Prozesse aus diesem Feld haben keinerlei Einfluss auf nachhaltige Kundenbeziehungen. Es sind dies zumeist Prozesse, die auf den Kunden nur sekundär Einfluss haben. Diese Prozesse stammen zumeist aus dem nach ITIL definierten Modell der Service Strategy.
- Feld C ist maßgeblich für die Nachhaltigkeit der Kundenprozesse. Wie an der Grafik abzulesen, besteht hier Seitens KNAPP kein unmittelbarer Handlungsbedarf, da hier bereits viel an der Nachhaltigkeit gearbeitet wurde. Es lässt sich ebenso daraus schließen, dass betreffend der aufgelisteten Prozesse die lediglich die Kundenzufriedenheit als Ziel haben keines mit ITIL einhergeht. Als Beispiel könnte

hier eine Kundenveranstaltung oder Messe im Rahmen des Marketings genannt werden.

- D. Feld D bietet die Möglichkeit des Outsourcings. So können zum Beispiel das Personalmanagement über heutzutage weit verbreitete Personalleasingfirmen abgewickelt werden. Auch das Finanzmanagement bzw. das Controlling kann sehr leicht an Dritte vergeben werden.

8.4. Vergleich, Bewertung und Empfehlung

Vergleicht man nun die Varianten der bereits vorhandenen Prozesse und die gemäß ITIL V3, so sind in einigen Belangen noch Prozesse die Optimierungsbedarf aufweisen. Es wird, wie in der Umfrage und in der aktuellen Ausbaustufe belegt, viel Wert auf die Ausrichtung des Service Desks gelegt. Dies belegen auch die analysierten Markterhebungen aus Kapitel 3.2. Eine reine Konzentration auf die Problem- und Incident-Behebung hat gegenüber einer Ausrichtung auf den ebenfalls großen Anteil der Service Portfolio Management (siehe Abbildung 7) den Nachteil, da hier laut derselben Umfrage ein um 55% höheres Potenzial der Kundenzufriedenheit erwartet werden kann. Der primäre Hintergrund dieser Arbeit war die Findung und Belegung einer höheren Nachhaltigkeit in den Kundenbeziehungen. So kann gesagt werden, dass bei einer Einführung der Prozesse nach dem Vorbild von ITIL eine wesentliche Besserung der Nachhaltigkeit erzielt werden kann. Des Weiteren kann durch diese Prozesse eine nahezu 90 % Qualitätsverbesserung der IT – Prozesse erwartet werden. Die kommt anhand der Tiefe der implementierten IT dem gesamten Geschäftsumfeld zugute.

Bei einer Einführung ist zu empfehlen, sich insbesondere auf die Punkte des Continual Service Improvements zu konzentrieren, da hier firmeneigenes Knowhow genutzt werden kann und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen steigt. Das Modell der Qualitätssicherungsgruppen erscheint hier als vielversprechend, da der Aufwand diese zu installieren im Vergleich zu dem zu erwartenden Ergebnis gering ausfällt.

9. Zusammenfassung

Ziel dieser Arbeit ist es, die vorhandenen Prozesse innerhalb von KNAPP zu analysieren und deren Prozessfähigkeit zu beurteilen. Anhand von Recherchen über die heutzutage geltenden Standards, wurde der wissenschaftliche Hintergrund zur Erstellung dieser Arbeit festgelegt. Nach Eingrenzung der in Frage kommenden Abhandlungen und Regelwerke wurden die Ziele definiert und die Aufgabenstellung erarbeitet. Als Erstes wurden die betreffenden Unternehmen vorgestellt in deren Rahmen die Bearbeitung dieser Arbeit stattfindet. In den folgenden Kapiteln wurde der Kernpunkt definiert, der mit Schwerpunkt auf das IT – Service Management ausgerichtet wurde. Hierzu wurde allgemein festgestellt, dass ITSM heutzutage weit mehr darstellt als eine reine Dienstleistungsabteilung. IT wird im Zuge von ITIL als Service an internen und externen Kunden verstanden. Die Aufwände in Richtung des Betriebes und der zur Verfügung Stellung von Daten ist heutzutage als großer Kosten- aber auch Mehrwertfaktor zu betrachten.

Anhand von bestehenden Marktstudien wurde untermauert, dass die Industrie seit einiger Zeit erkannt hat, dass die Entwicklung ohne eine intakte IT kaum bewältigbar werden wird. Unternehmen, die noch nicht den Sprung in einen zeitgemäßen Standard bei der Behandlung ihrer Geschäftsziele erreicht haben, wollen dies zum großen Teil noch umsetzen. Es wird dadurch vorrangig ein Qualitäts- und Transparenzschrift nach vorne erwartet. Dies wiederum wirkt sich positiv auf die operativen Geschäftsziele aus, da ein Mehrwert der gebotenen Leistungen des Unternehmens als Konsequenz zu erwarten ist.

Es wurden die als wissenschaftlicher Standard geltenden Kernframeworks am Markt beschrieben und hinsichtlich ihrer Parallelen verglichen. Kernstück dieser Frameworks wurde mit ITIL V3 festgelegt, da diese Prozesslandschaft als Vorlage für die Optimierung der vorhandenen Prozesse bei KNAPP unternehmensintern definiert wurden.

In dem folgenden Kapitel wurde der Begriff der Kundenbindung erläutert, da dies ein Instrument ist, das im Sinne der Nachhaltigkeit zielgerichtet auf die Prozesse Einfluss nimmt. Ebenfalls wurde auf den Umweltschutz und seine Einflussnahme auf die Nachhaltigkeit Stellung genommen. Die Probleme des Zielkonfliktes zwischen Ertragssteigerung und Umweltaspekte wurde geschildert.

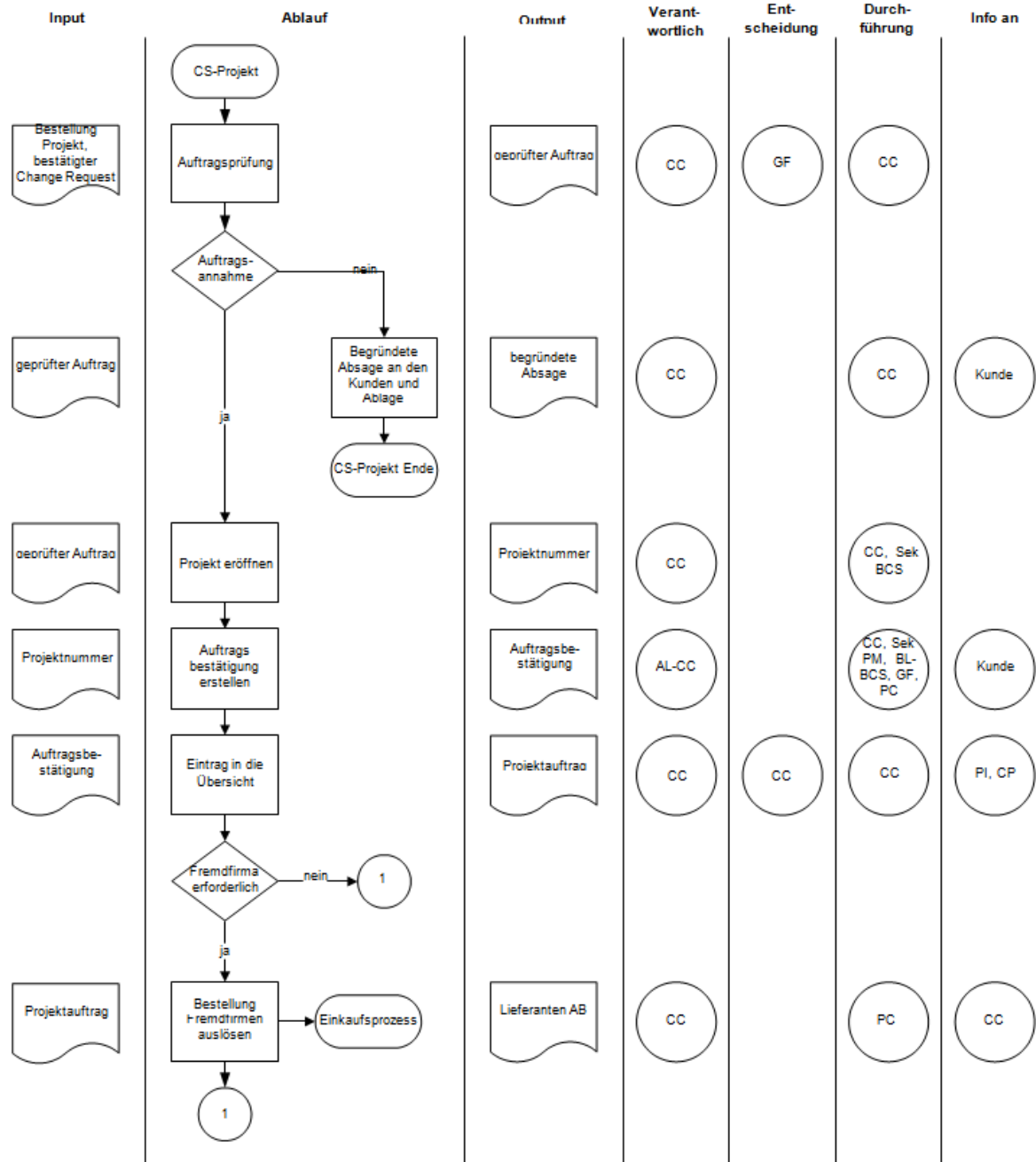
Als Kernpunkt des praktischen Anteils dieser Arbeit wurden die vorhandenen Prozesse im Unternehmen KNAPP erläutert und mit den Unterpunkten bzw. zutreffenden Bänden von ITIL V3 verglichen. Anhand einer Umfrage unter den ausführenden Prozessownern wurden die Schwerpunkte der Prozesse erarbeitet, die als zu wenig verständlich oder als zu gering umgesetzt wahrgenommen werden.

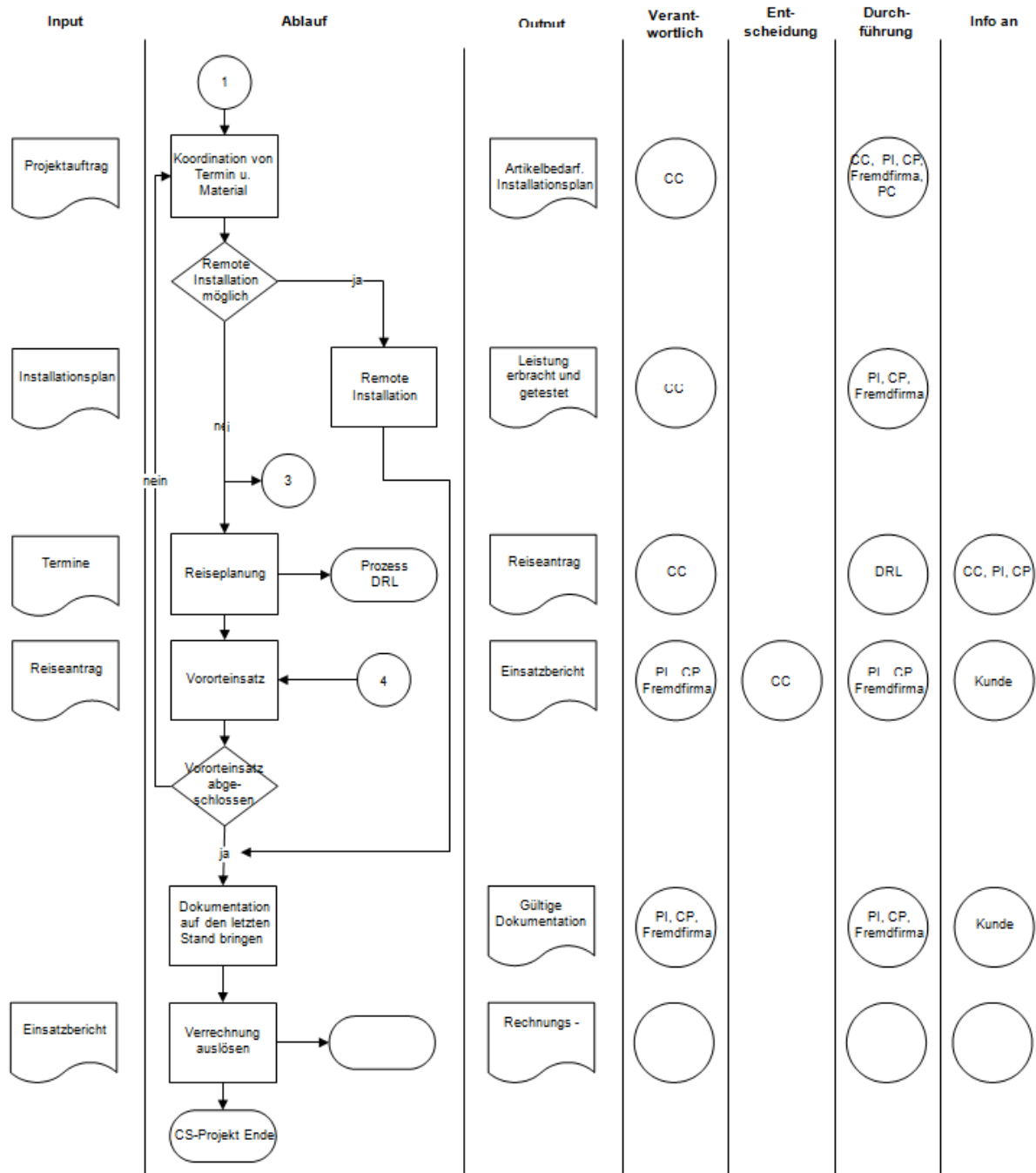
Abschließend wurde eine Empfehlung abgegeben, die eine mögliche Neuausrichtung oder Umorientierung bei den nicht ausreichend definierten Prozessen darstellen kann. Die Prozesse wurden hinsichtlich ihrer Gewichtung unterteilt und damit eine Prioritätenreihung in der Umsetzung vorgenommen.

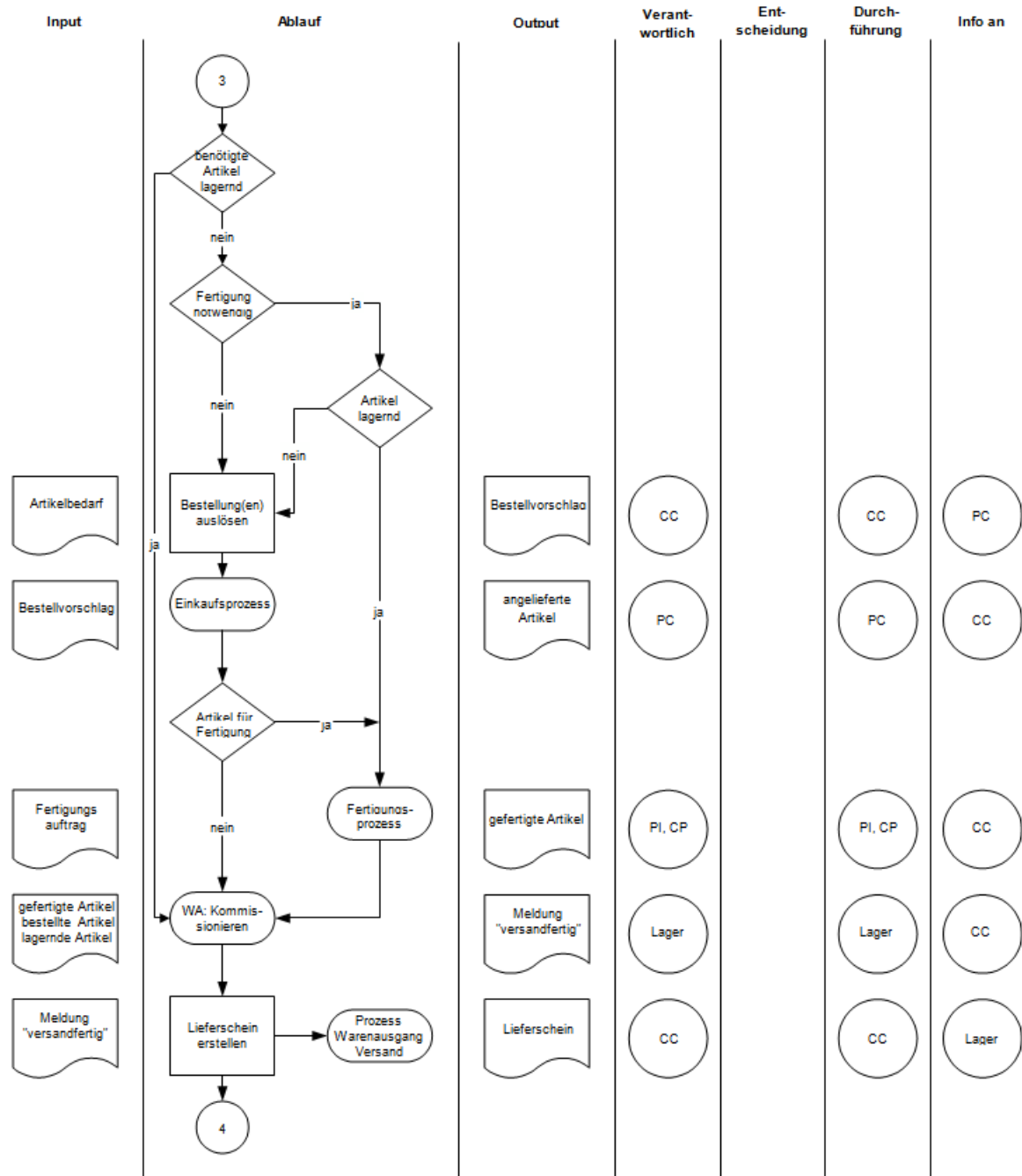
I. Anhang A

Die folgenden Darstellungen und Grafiken zeigen die Aufstellung der aktuell im Unternehmen definierten Prozesse. Diese wurden innerhalb der QM-Abteilung definiert und sind als solche gültig.

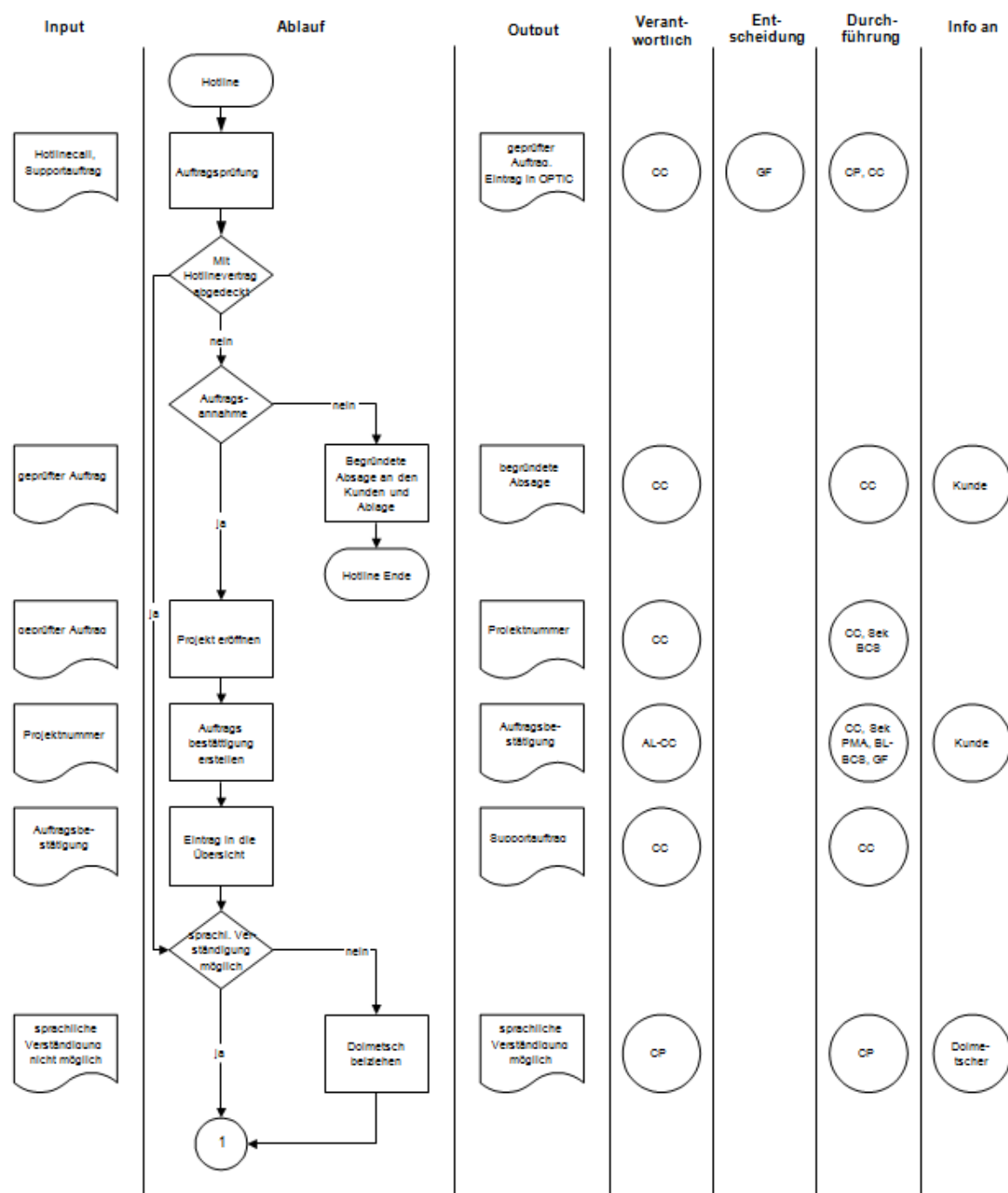
- a. Prozessschaubild bei der Abarbeitung eines Projektes im Rahmen der Customer Care Abteilung.

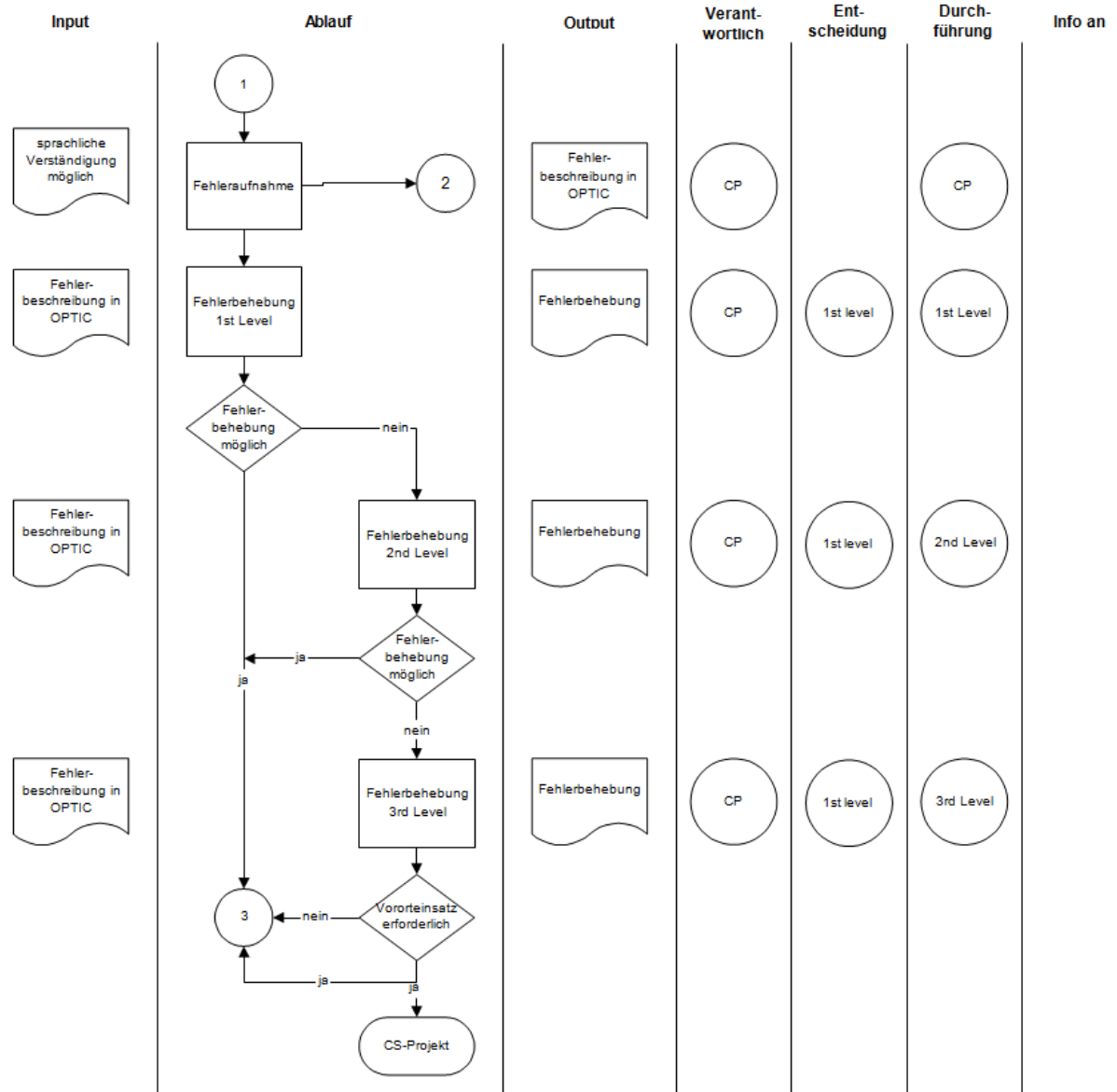


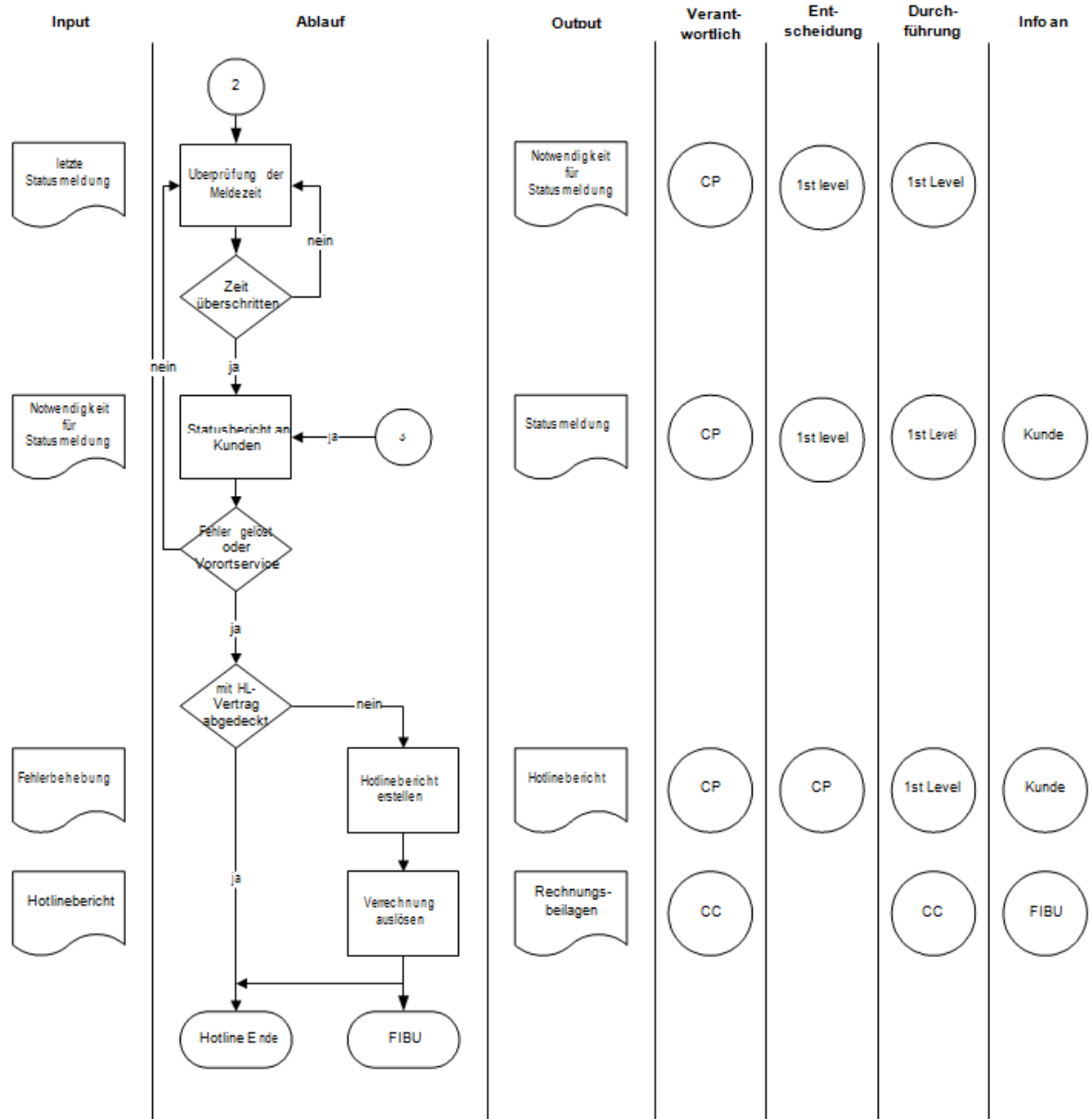




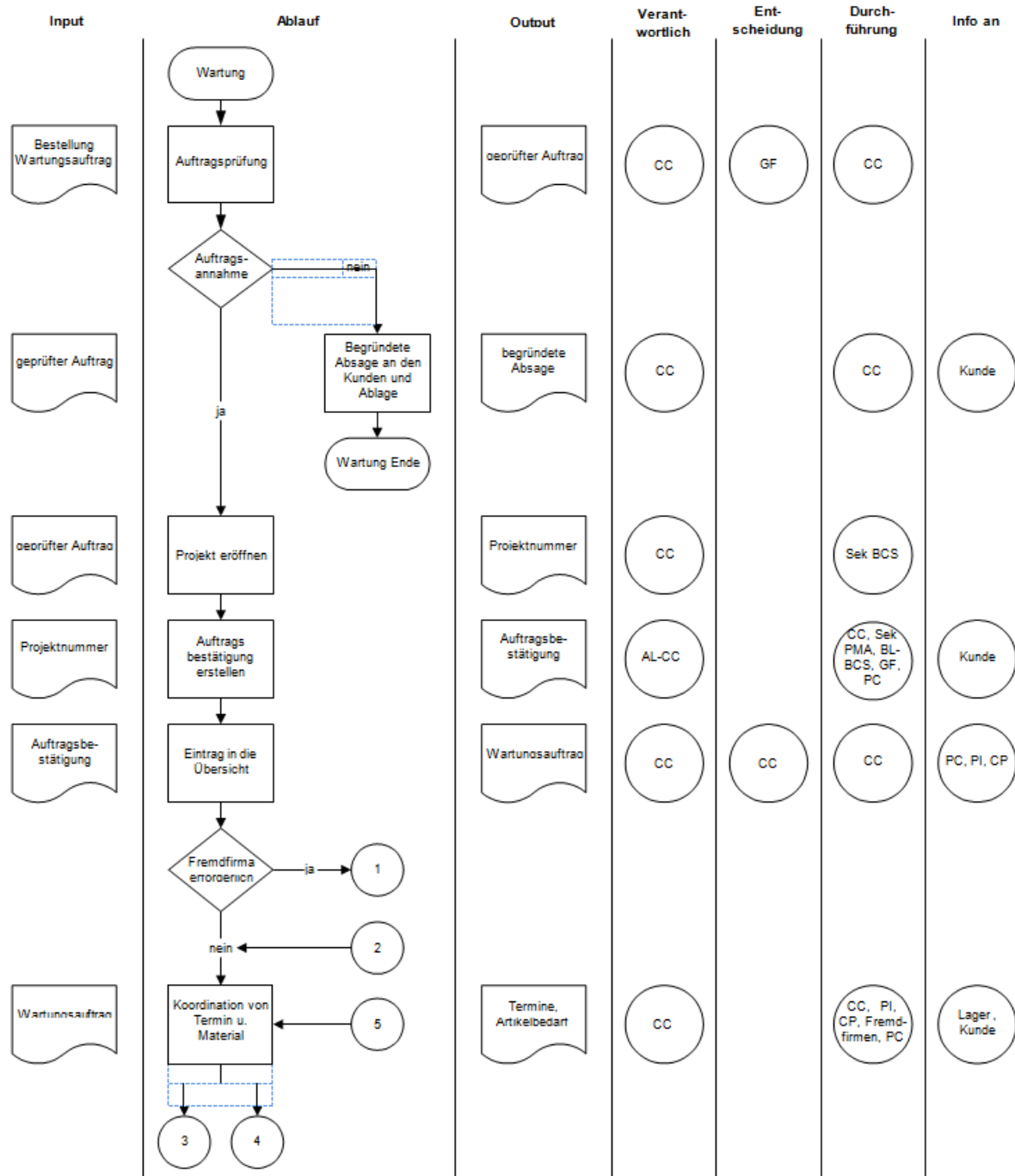
b. Prozessschaubild im Rahmen der Hotlinetätigkeit

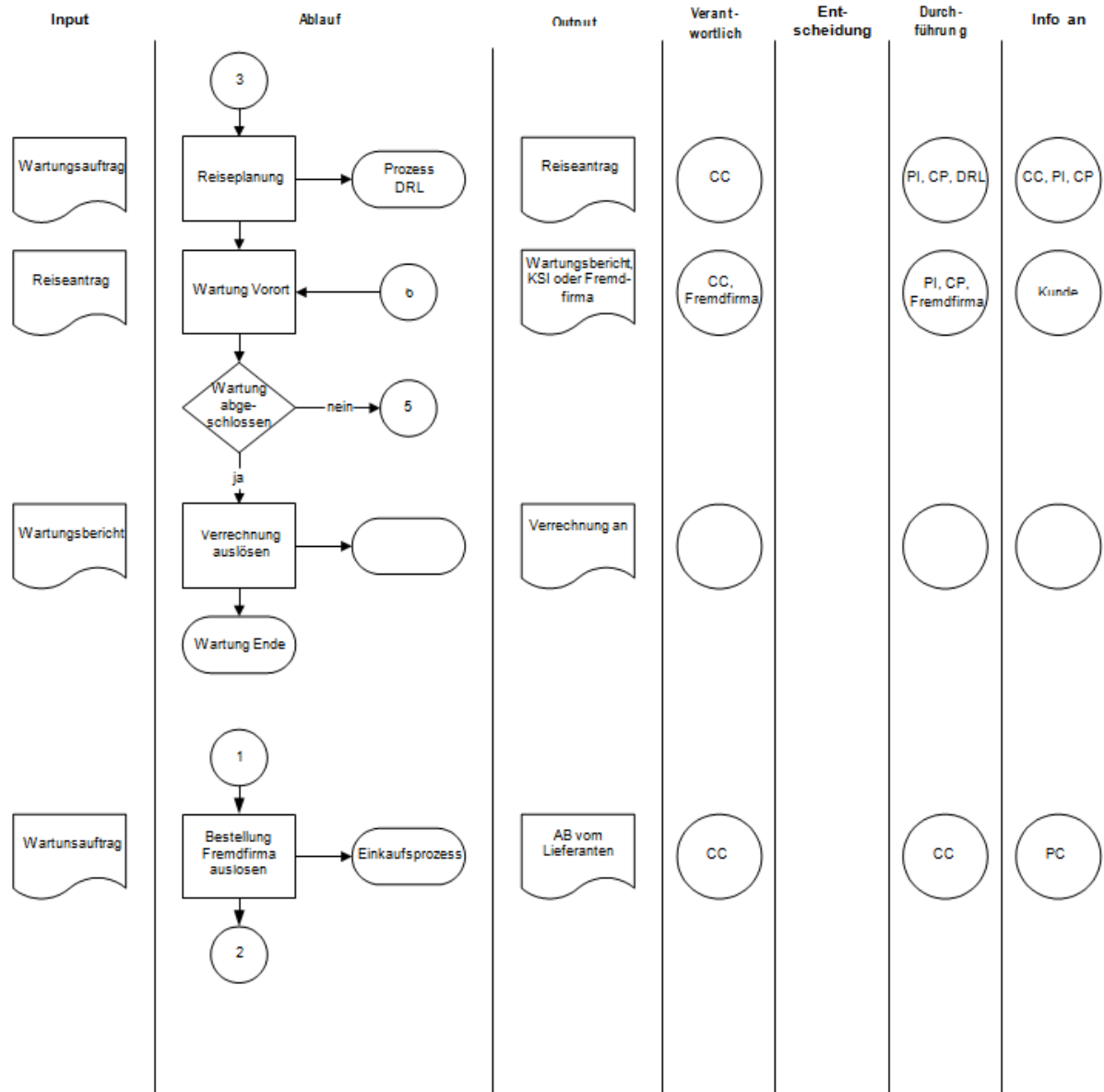


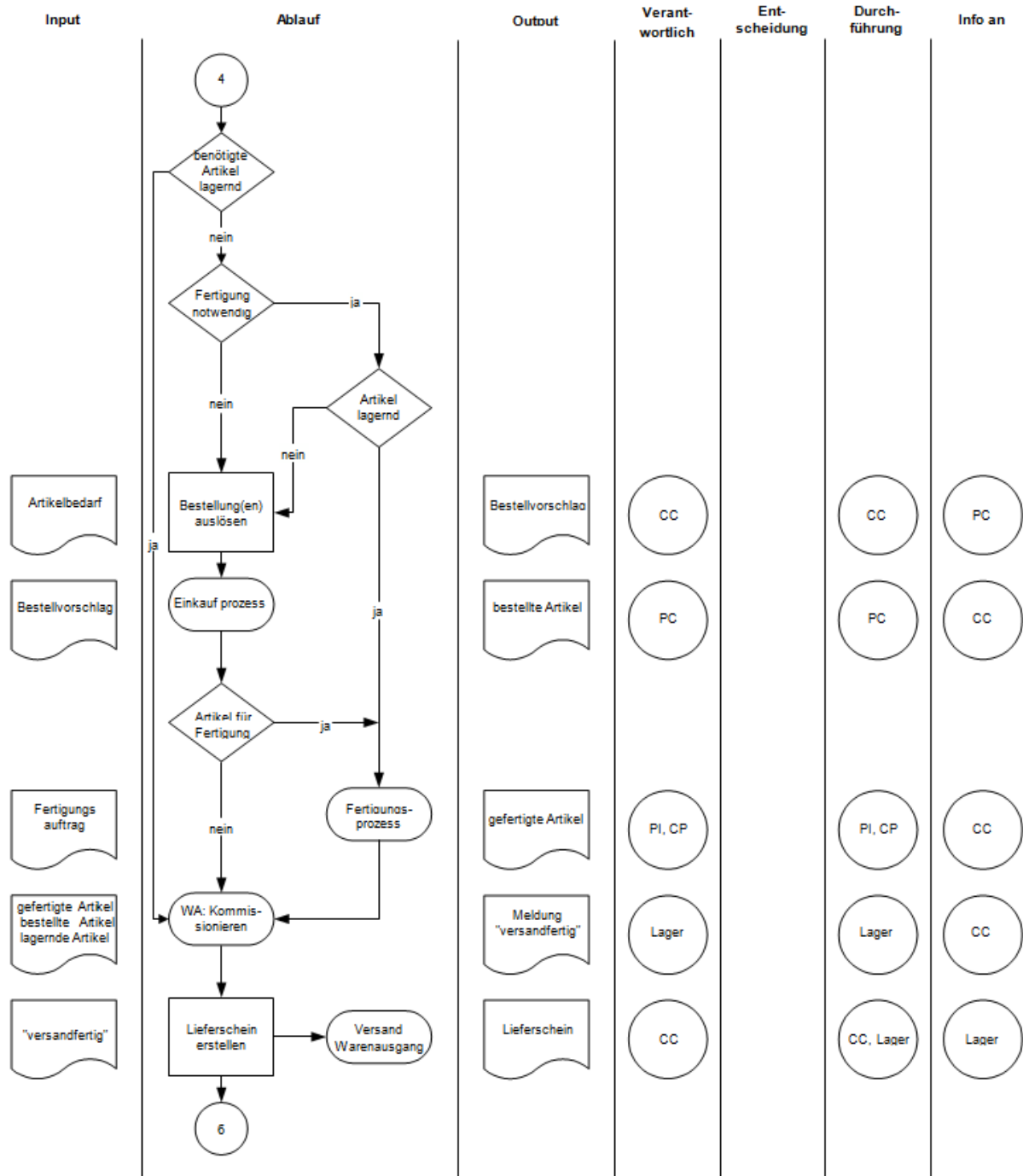




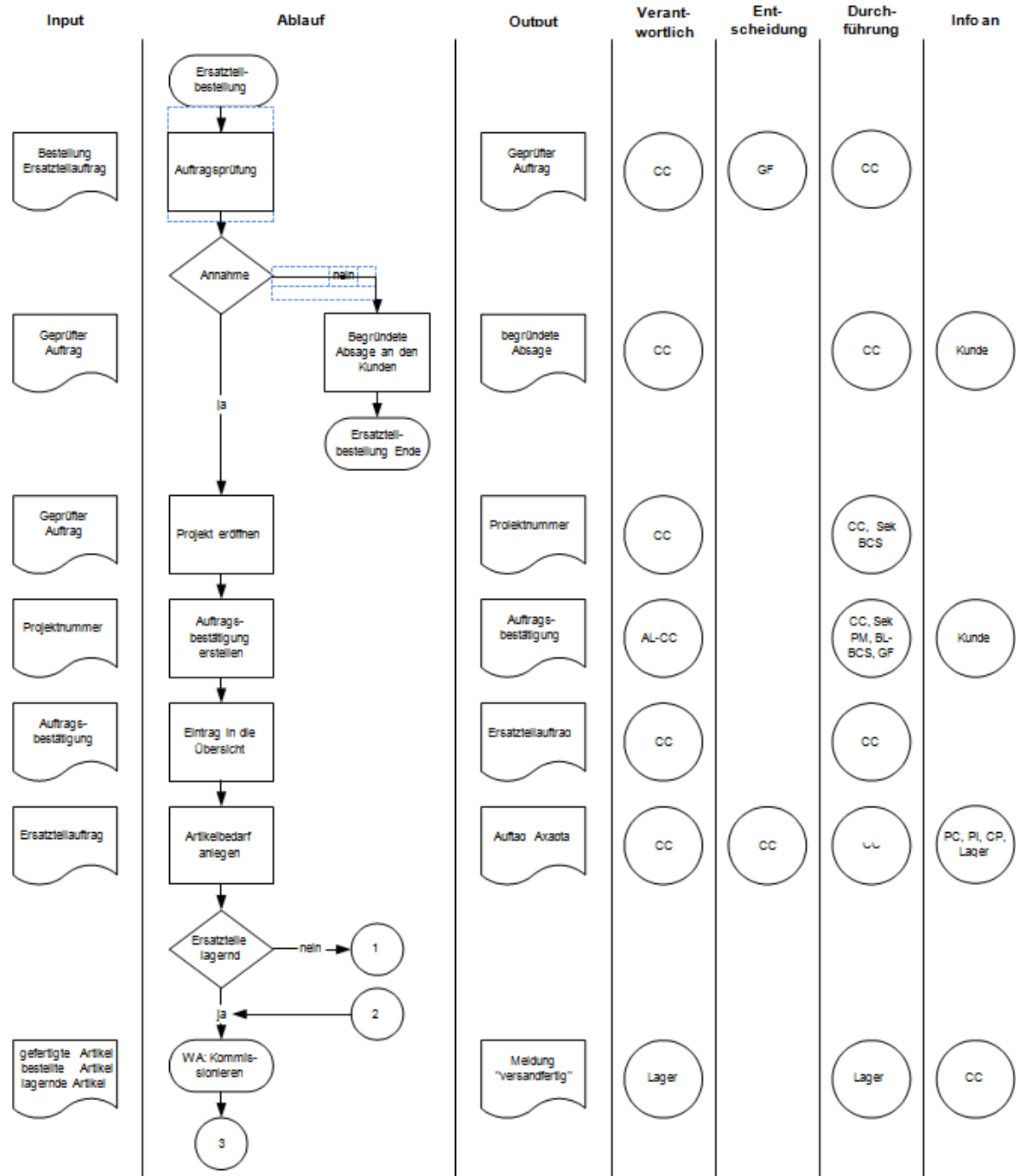
c. Prozessschaubild für die Durchführung von Wartungen

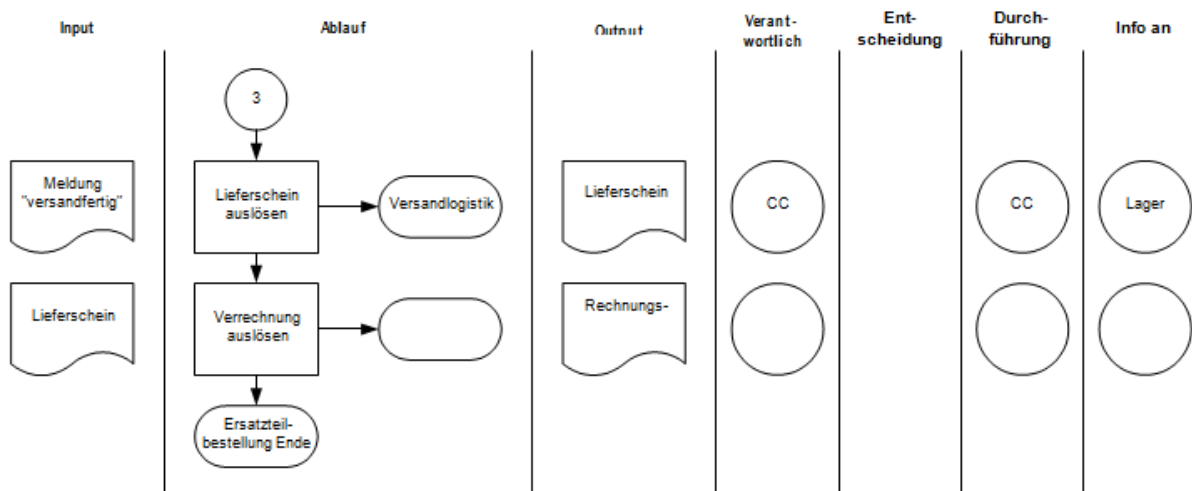
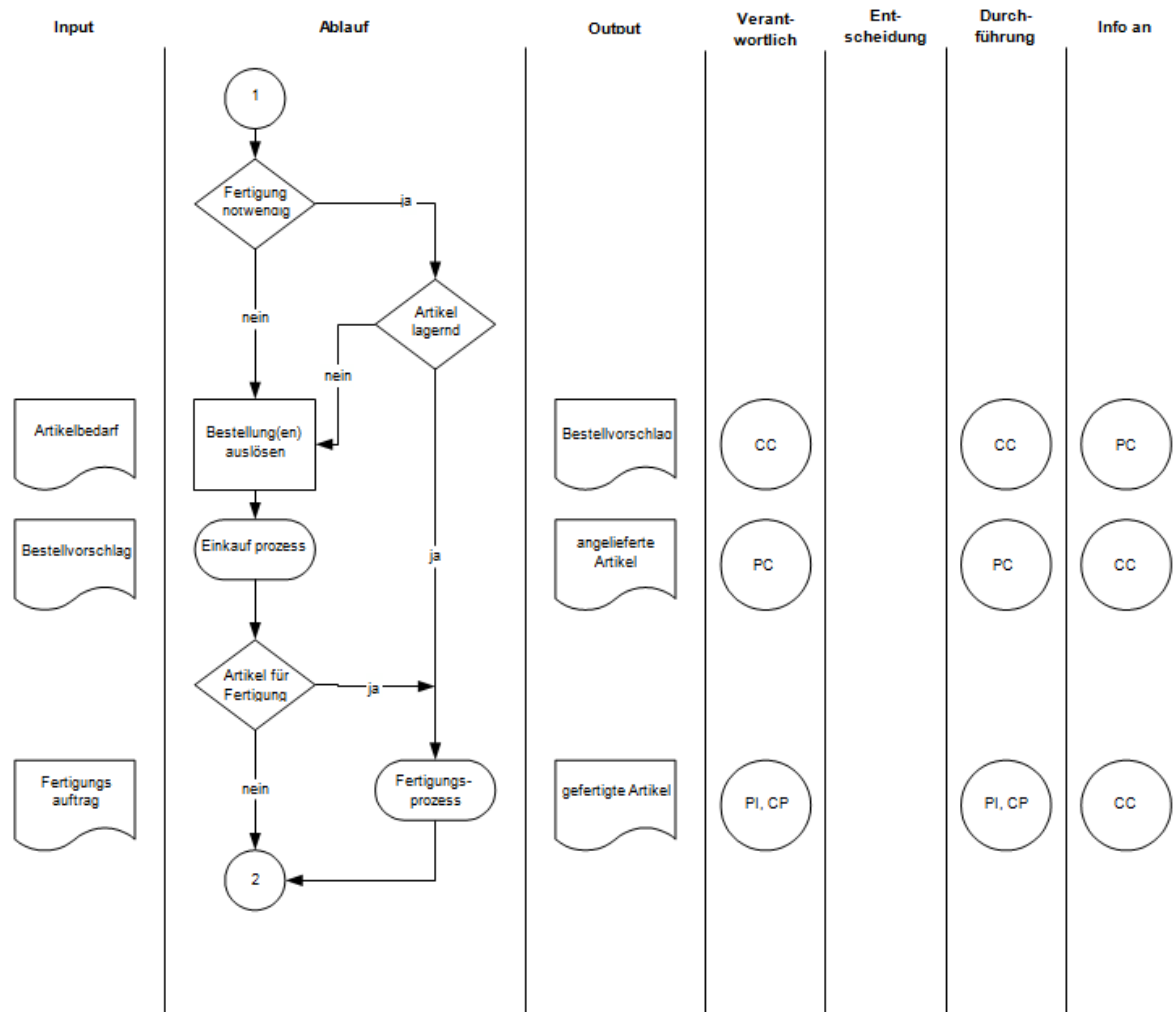




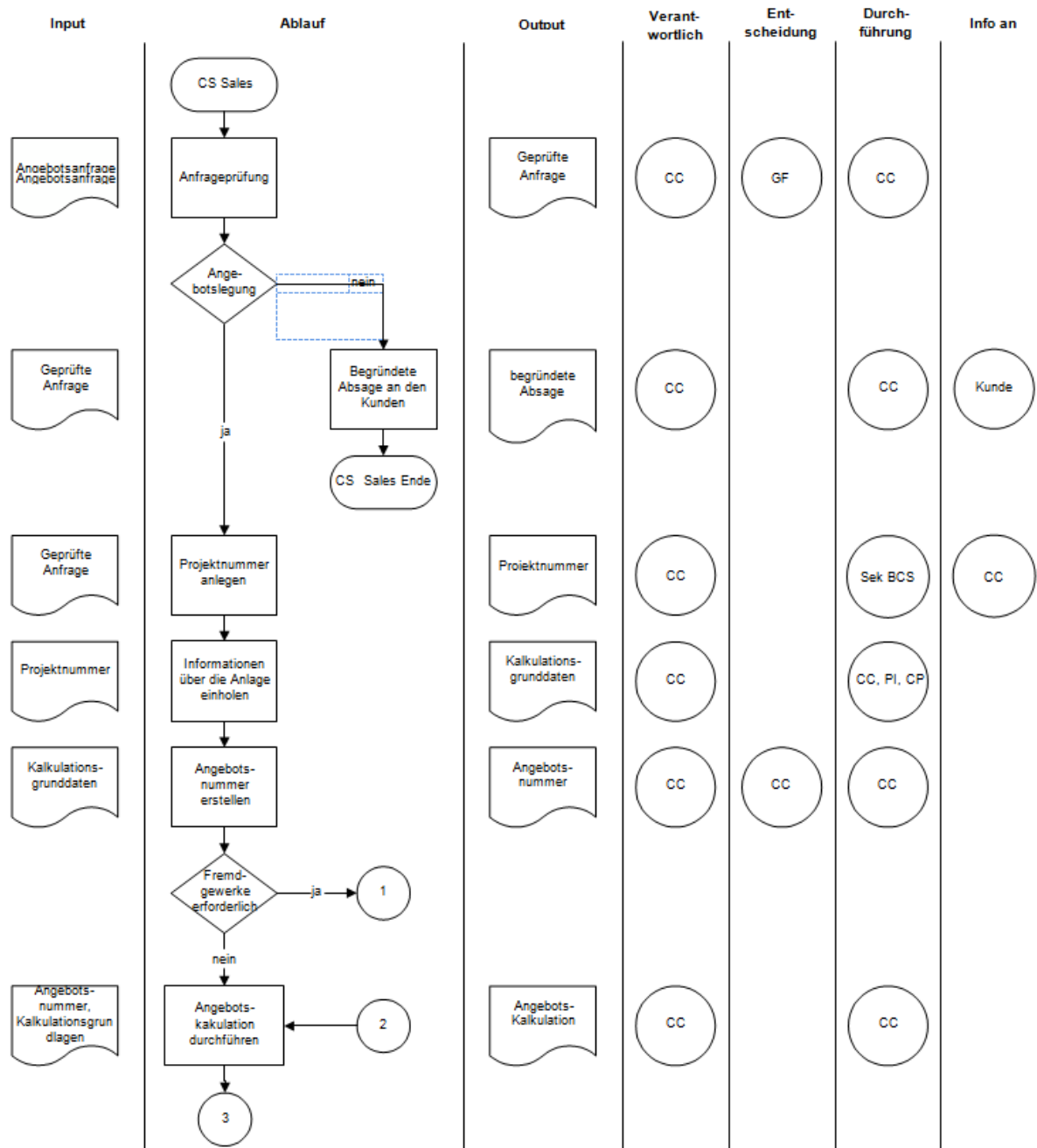


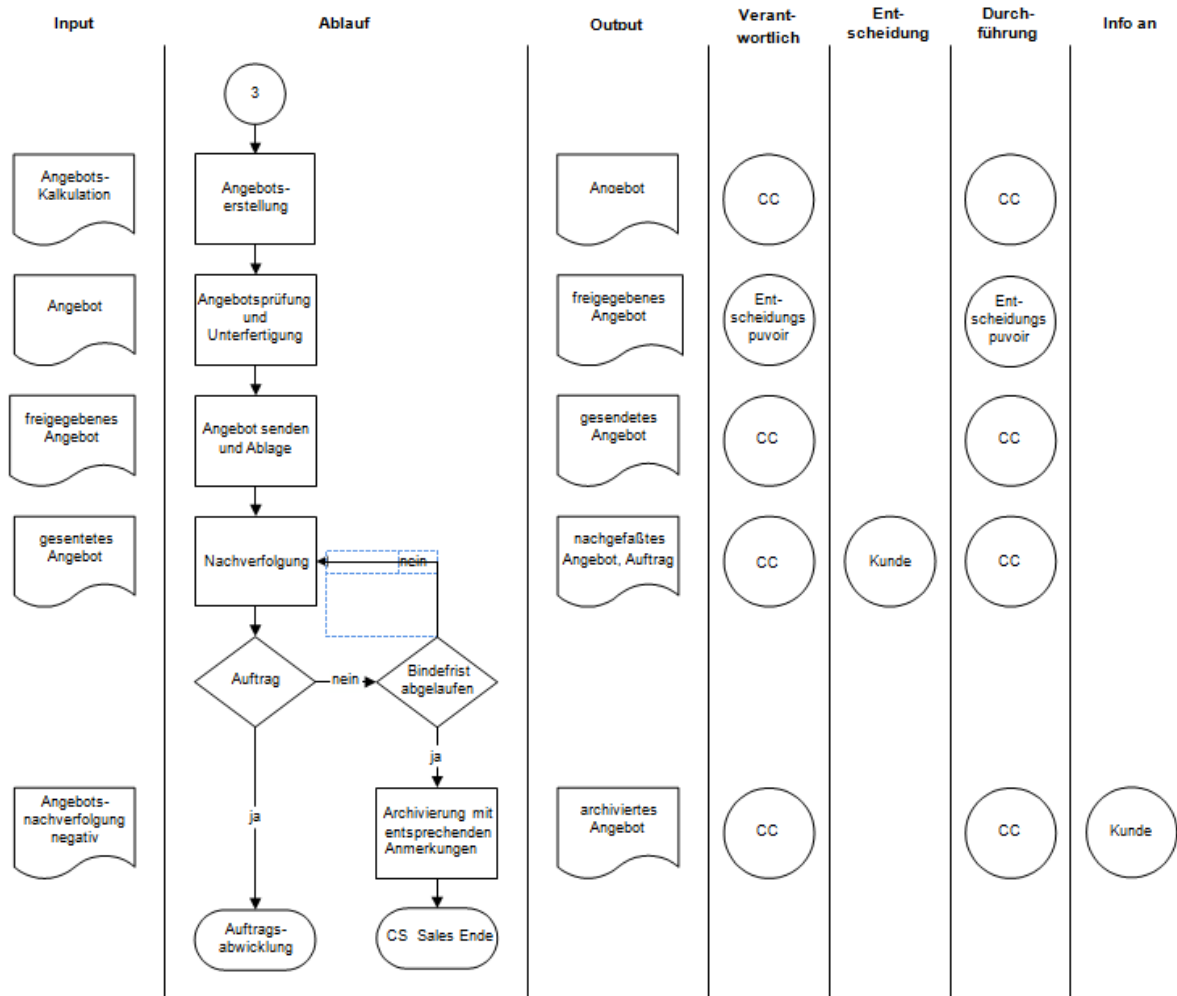
d. Prozessschaubild für die Behandlung von Ersatzteilthemen

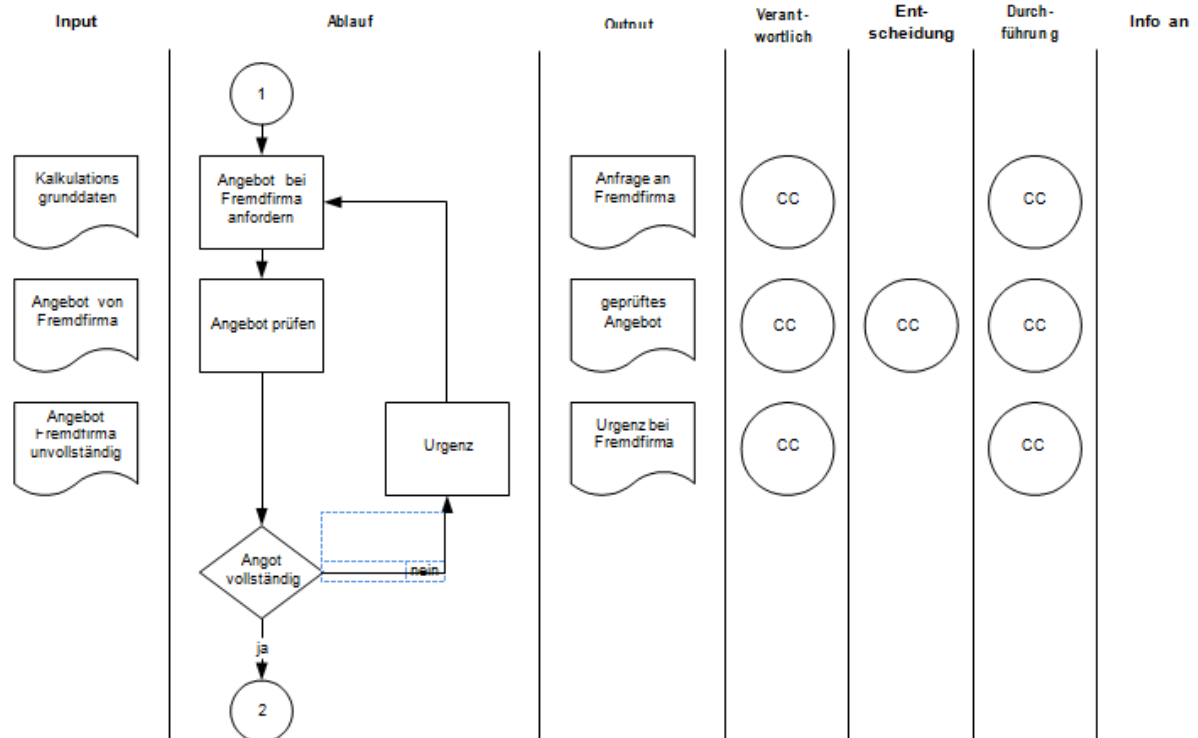




e. Prozessschaubild für die Durchführung von Customer Service Sales Aktivitäten

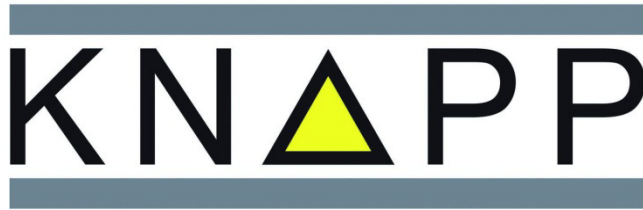






II. Anhang B

Umfrage im Bereich der Customer Care Abteilung über die Eigenbewertung des Prozessreifegrades



Juni 2012



Selbstbewertung Prozessreife	
Datum der Bewertung	
Name der Abteilung	KNAPP Abteilung Customer Care
Verantwortliche/r	BL/ AL
Bewertungsteam	Krall Rene

**bitte immer mit einem "X" bewerten
(sonst wird die Eintragung nicht
gewertet)**

	Fragebogen	Bewertung in %				Summe	
		0%	33%	67%	100%		Nachweise / Kommentar
	Strategische Allianz, Nachhaltigkeit und Innovation	0	0	0	0	0%	
a	Die Vision KNAPP ist handhabbar, operativ und transparent bis auf Prozessebene beschrieben.						

b	Der Kundenbegriff ist für KNAPP definiert und transparent intern und nach außen kommuniziert.						
c	Es wurde eine Definition von Nachhaltigkeit für KNAPP vorgenommen, liegt vor und ist intern und nach außen bekannt.						
d	Eine Begriffsbestimmung von (technischer und/oder sozialer) Innovation für KNAPP bzw. deren Handeln wurde vorgenommen und liegt (schriftlich) vor.						
e	Es herrscht Verständnis darüber, wie Nachhaltigkeit und Innovation durch KNAPP bei den Mitgliedern und gegebenenfalls im eigenen Tagesgeschäft erzielt bzw. vorangebracht werden kann.						
Prozess-Eigner; Prozess-Team		0	0	0	0	0%	
a	Die Abläufe/Prozesse und Strukturen von KNAPP sind benannt und in der Prozess-Übersicht dargestellt.						
b	Die Prozessowner/ Verantwortlichen sind bekannt und bestimmt.						
c	Die Prozessowner/Verantwortlichen und das Prozessteam sind qualifiziert hinsichtlich der Prozessorientierung und des Prozessmanagements.						
d	Die Ziele und Aufgaben des Prozesses sind bekannt und vermittelt worden; Die Ziele werden laufend aktualisiert wenn notwendig.						
Prozessbeschreibung und -analyse; Stakeholderorientierung		0	0	0	0	0%	
a	Die Prozessbeschreibungen liegen vor, sind bekannt und vor allem aktuell.						
b	Die Abläufe in den Prozessen inkl. deren Abläufe sind beschrieben und visuell zugänglich. (dies kann in per Verfahrensanweisungen						

	passieren).						
c	Die Prozesse orientieren sich an den Anforderungen der Stakeholder (intern o. extern).						
d	Es werden regelmäßig die Wünsche und Bedürfnisse der Stakeholder hinterfragt						
e	Konflikte und Probleme betreffend der Umsetzung der Stakeholderwünsche werden nach auftreten rasch thematisiert.						
f	Zukunftsvisionen und -Erwartungen werden angesprochen und konkretisiert.						
	Prozessziele und -kenngrößen	0	0	0	0	0%	
a	Die Festlegung der Schlüsselprozesse erfolgt regelmäßig. Diese werden mit den Vorgaben abgeglichen die aus operativer Führung kommen.						
b	Prozessziele sind definiert und festgelegt.						
c	Die Prozessziele sind aktuell und den Beteiligten am Prozess bekannt.						
d	Die Kennzahlen der Prozessziele sind ausreichend definiert und festgelegt.						
e	Die Kennzahlen werden regelmäßig abgerufen und verständlich visualisiert.						
	Prozessbewertung und -optimierung	0	0	0	0	0%	
a	Zwischen Prozesszielen und Kennzahlen wird eine Abgleichung zwischen SOLL und IST durchgeführt.						
b	Im Prozess werden Störgrößen durchgehend erfasst und im Prozessteam besprochen, analysiert und es werden darauf basierend Maßnahmen getroffen.						

c	Optimierungsmaßnahmen werden ernst genommen und sind/ werden umgesetzt.						
d	Es herrscht Unterstützung für andere Prozesse und Prozesseigner ohne dabei jedoch die eigenen Interessen zu vernachlässigen.						
e	Mit Hilfe von einer BSC ⁶⁶ werden die Prozesse, inkl. deren Ziele und Kennzahlen erfasst und behandelt.						
	Benchmarking / Bewertung & Überprüfung	0	0	0	0	0%	
a	Zwischen den Abteilungen finden ein Erfahrungsaustausch statt						
b	Zwischen den Abteilungen werden Benchmarks durchgeführt						
c	Es werden Wechselwirkungen betreffend den Definitionen und Ergebnissen geprüft. Schwerpunkt liegt auf Kunden, Mitarbeiter und Unternehmen.						

Berechnung des Gesamtergebnisses	
	Bewertung
Strategische Allianz, Nachhaltigkeit und Innovation	0%
Prozess-Eigner; Prozess-Team	0%
Prozessbeschreibung und -analyse; Stakeholderorientierung	0%
Prozessziele und -kenngrößen	0%
Prozessbewertung und -optimierung	0%
Benchmarking / Bewertung & Überprüfung	0%
Reifegrad	0%

⁶⁶ Balanced Scorecard